

ESCUELA DE ECONOMIA

TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO
DE: ECONOMISTA

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA
TORRES MALDONADO “INDITOM”

AUTORES:

DORITA ELIZABETH RODRIGUEZ CARPIO
EVARISTO ISAIAS TORRES MALDONADO

DIRECTOR DE TESIS:

ECON. IVAN MORALES P.

2012

DEDICATORIA

EL PRESENTE TRABAJO, ES LA CULMINACION DE UNA META, EL SUEÑO CUMPLIDO, EL ESFUERZO TRAZADO, EL ANHELO COMPARTIDO CON MIS SERES QUERIDOS, ES LA CONFIANZA Y EL APOYO INCONDICIONAL DEL SER QUE ESTUVO SIEMPRE JUNTO A MÍ, A LO LARGO DE MI VIDA ESTUDIANTIL; ESTE LOGRO ESTA DEDICADO PARA MI PADRE, CON TODO MI CARÍÑO.

DORITA ELIZABETH RODRIGUEZ C.

DEDICATORIA

SI DEDICAR ES SINÓNIMO DE ENTREGAR U OFRECER NO EXISTE PERSONA MAS IMPORTANTE EN ESTA VIDA QUE SE MEREZCA ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION QUE ES UNO DE LOS OBJETIVOS MAS VALIOSOS DE MI VIDA, MI HIJA DOMENICA TORRES HA SIDO Y ES LA PERSONA POR QUIEN SEGUIRE LOGRANDO EXITOS, PARA TI MI REINA CON TODO MI CARIÑO.

EVARISTO ISAIAS TORRES M.

AGRADECIMIENTO

DOY GRACIAS A DIOS, POR OTORGARME LA TENACIDAD, LA FUERZA Y SABIDURIA DE SEGUIR ADELANTE,

A MIS PADRES POR BENDECIRME Y BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE SUPERARME EN LA VIDA, A MIS HERMANOS POR EL CARIÑO Y EL APOYO DEMOSTRADO;

AL TESORO MAS GRANDE DE MI VIDA...“MI HIJA” QUE CON SU FE Y AMOR, ME ENSEÑO QUE UN SUEÑO SE VUELVE REALIDAD CUANDO JAMAS DEJAS DE CREER QUE LO OBTENDRAS...TE AMO REINA.

GRACIAS POR CONFIAR EN MÍ.

DORITA ELIZABETH RODRIGUEZ

AGRADECIMIENTO

NO HAY MUCHO QUE PENSAR CUANDO DE AGRADECIMIENTOS SE HABLA, POR LOS FAVORES Y LAS OPORTUNIDADES QUE EN ESTE MUNDO SE PRESENTAN DIA A DIA Y NOS SON ENTREGADAS EN GRACIA, ES ASI QUE AGRADECER AL G.:A.: D.:U.: ES UNA OBLIGACION INELUDIBLE POR LA ENERGIA SAGRADA QUE SE HA IRRADIADO PARA LLEVAR A FELIZ TERMINO EL PRESENTE TRABAJO.

H.: M.: EVARISTO ISAIAS TORRES MALDONADO

AUTORIZACION DE LA PARTE INTELECTUAL

Yo, Dorita Elizabeth Rodríguez C, en calidad de autora de la tesis realizada sobre DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO INDITOM, por la presente, autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todas los contenidos que me pertenecen o de parte de lo que contiene esta obra, con fines estrictamente académico o de investigación.

Los derechos como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8,19 o demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 15 de junio del 2012.



Dorita Elizabeth Rodríguez

CC: 1712997962

Correo Electrónico: dorydome@hotmail.com

AUTORIZACION DE LA PARTE INTELECTUAL

Yo, Evaristo Isaías Torres M, en calidad de autora de la tesis realizada sobre DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO INDITOM, por la presente, autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todas los contenidos que me pertenecen o de parte de lo que contiene esta obra, con fines estrictamente académico o de investigación.

Los derechos como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8,19 o demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 15 de junio del 2012.



Evaristo Isaías Torres Maldonado
CC: 0602421273
Correo Electrónico: isa2secret@hotmail.com

Quito, 12 de junio del 2012

Señor Econ.

Marco Posso Zumárraga

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

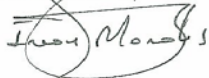
Presente-

De mi consideración:

Mediante el presente pongo en consideración suya que la Tesis de grado titulada "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO "INDITOM", propuesta por los egresados Dorita Elizabeth Rodríguez Carpio y Evaristo Isaías Torres Maldonado, ha sido concluida en su totalidad; razón por la cual autorizo se imprima los ejemplares necesarios.

Es todo cuanto puedo informar, en consecuencia los señores pueden continuar los tramites correspondientes.

Atentamente,



Econ. Iván Morales P.
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telfs.: 523-211 - 529-129 - 521-641 Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS: *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO "INDITOM"*

EGRESADOS: *DORITA ELIZABETH RODRIGUEZ CARPIO Y EVARISTO ISAIAS TORRES MALDONADO*

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

Del análisis realizado a la presente investigación se concluye que los egresados han cumplido con el objetivo general y los objetivos específicos, que tiene relación con el diseño de una propuesta para mejorar los rendimientos de la empresa en cuestión, mediante una propuesta de plan estratégico. La investigación está sustentada en la experiencia de uno de los propietarios y de una ex colaboradora, conocedores del mercado de la provincia de Chimborazo y de los afanes de crecer y lograr un mejor posicionamiento a nivel nacional, mediante esta propuesta de mejoramiento de la organización.

DEMOSTRACIÓN DE HIPOTESIS:

Las hipótesis, tanto las específicas como la general, plantean puntos importantes que deberán ser superados a través del cumplimiento de los objetivos planteados. Utilizan la entrevista directa a diferentes actores, papelerías minoristas y clientes destacados, que les permitió elaborar el estudio de mercado. Se observa como importante, el diagnóstico de la organización y de las finanzas, que les permitió desarrollar una propuesta de apertura de un punto de venta en la ciudad de Quito.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

Además de las entrevistas directas, ya señaladas se aprecia utilizaron como metodología la analítica descriptiva, apoyados en el conocimiento empírico del negocio de las características propias del mercado, como una empresa mayorista en este giro del negocio.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION:

Las conclusiones y recomendaciones están orientadas al cumplimiento del objetivo principal, esto es, el crecimiento de las ventas y la expansión a nivel nacional. Insisten en la utilización de la herramienta del BSC como la mejor estrategia de robustecimiento de la organización.

NOTA: 09 (NUEVE)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS:

SI ☐ NO ☒

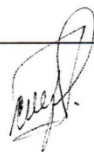
RAZON DE LA PUBLICACION:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN

SI ☐ NO ☐

PROFESOR ECON. RICARDO CORNEJO

FIRMA:



FECHA: 18/12/2012

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACIÓN TESIS DE GRADO
ECONOMISTA

11 DIC. 2017

TITULO DE LA TESIS: "Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM"

EGRESADOS: Rodríguez Carpio Dorita Elizabeth-Torres Maldonado Evaristo Isaías.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General: Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM, que contemple a) un análisis situacional, b) el desarrollo del procesos estratégico, c) la elaboración del modelos Balanced Scorecard, para: a) el mejoramiento de la gestión, b) de los indicadores financieros y c) que le permita adaptarse a los cambios y retos que exige el mundo actual; y, los **Objetivos Específicos referidos a:** 1) Realizar un análisis del mercado nacional de productos escolares y suministros de oficina, con el propósito de **determinar el nivel de demanda insatisfecha**; 2) Efectuar un diagnóstico de la oferta y la demanda de los principales productos escolares y suministros de oficina para medir el ambiente competitivo en el que se desenvuelve la empresa ; 3) Elaborar un análisis FODA, con el propósito de identificar los principales problemas que enfrenta la estructura organizacional de INDITM ; y 4) Proponer un plan estratégico que contenga un modelo de control y seguimiento sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado, mediante la generación de indicadores de gestión, permitiendo tomar decisiones oportunas que contribuyan a la satisfacción del cliente, **se cumplen en el desarrollo de la tesis.**

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Hipótesis General: La aplicación de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral hará que la empresa INDITOM mejore su competitividad en el mercado y genere mayores utilidades para sus accionistas a partir del segundo año de aplicado el modelo. **se demuestra** y las **hipótesis específicas** referidas a: 1) La mínima producción de suministros de oficina y útiles escolares conllevará a la importación de los mismos, para cubrir las necesidades del consumidor nacional; 2) Mediante el análisis de la competencia se **fortalecerá** las oportunidades y se minimizará las debilidades de la empresa **brindando una ventaja competitiva sus procesos de comercialización**; 3) Mediante la elaboración de un diagnóstico situacional se conocerá los denominados "cuellos de botella" y se identificará los problemas de la empresa resultados que a su vez se convertirán en una valiosa herramienta para la elaboración de la planificación estratégica **que permitirá a INDITOM una ventaja competitiva al optimizar y racionalizar sus procesos?**; y 4) A través del diseño e implementación del BSC se **logrará** crear valor en el tiempo y mejorar la rentabilidad a partir de la implementación del modelo y la medición de la gestión aportará a obtener un buen desempeño desde el punto de vista financiero, del cliente, de los procesos, tecnología, conocimiento, innovación y mejora y reducir la insatisfacción del cliente al implementar el cuadro de mando integral. **Las Hipótesis específicas podrán demostrarse si se ejecuta el plan.**

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

Se consideran los siguientes métodos: Histórico, deductivo, y el deductivo.

Las técnicas de investigación aplicadas: Fuentes primarias, fuentes secundarias Entrevistas; y Observación.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones y recomendaciones concuerdan con el resultado de la investigación luego de efectuado los arreglos planteados a los autores de la tesis.

NOTA: (8) Ocho

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI () NO: (X)

RAZON DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBE LA PUBLICACIÓN SI () NO ()

PROFESOR: Econ. Bolívar H. Landívar Pazmiño

FIRMA



FECHA: Quito, 11 de Diciembre del 2012

g ok

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telfs.: 523-211 529-129 229-357 Fax: 229-481 Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDA TORRES MALDONADO "INDITOM"

EGRESADA: DORITA RODRIGUEZ CARPIO Y EVARISTO TORRES MALDONADO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General, que estipula la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa con Balanced Scorecard, se cumple con todo el estudio.

El Objetivo Específico N° 1, que propone realizar un estudio de mercado para productos escolares, se cumple con el desarrollo del Capítulo N° II.

El Objetivo Específico N° 2, sobre efectuar un diagnóstico de oferta y demanda, se cumple con el Capítulo N° II y III.

El Objetivo Específico N° 3, realizar un análisis FODA, se cumple con el desarrollo del Capítulo N° IV y V.

El Objetivo Específico N° 4, sobre proponer un Plan Estratégico, se cumple con el Capítulo N° V.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

La Hipótesis General, que supone la Planificación Estratégica y Cuadros de Mando Integral, se confirma.

Las Hipótesis Específicas N° 1, que formula la falta de producción nacional de productos escolares conlleva a la importación, se demuestra positivamente.

Las Hipótesis Específicas N° 2, sobre competencia, oportunidades y debilidades, se confirma.

Las Hipótesis Específicas N° 3, que supone el diagnóstico situacional permite identificar problemas, se demuestra positivamente.

Las Hipótesis Específicas N° 4, se confirma.

3

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La investigación científica, es la metodología que se emplea en el estudio. También se soporta en los métodos específicos deductivo - inductivo, analítico y sintético.

Las variables administrativas, económicas y financieras son las necesarias para la investigación.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

El resultado de la investigación, obtener una propuesta de Plan Estratégico con Cuadro de Mando Integral tiene relación con las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

NOTA: 9 (nueve)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS:

SI **NO x**

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS APRUEBA LA PUBLICACIÓN

PROFESOR: Econ. Iván Morales P.


FIRMA:

FECHA: 19/09/2012

INDICE
CAPITULO I
PLAN DE TESIS

	PAG.
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación del Tema.....	5
1.3 Identificación del Problema.....	8
1.4 Delimitación del Problema.....	9
1.5 Objetivos.....	9
1.6 Hipótesis.....	10
1.7 Marco Teórico.....	11
1.8 Metodología.....	13
1.9 Técnicas de Investigación.....	13
1.10 Marco Conceptual.....	14
1.11 Variables e Indicadores.....	16
1.12 Cronograma Actividades.....	17
1.13 Plan Analítico.....	18

CAPITULO II

ANALISIS DE MERCADO

2.1 Diagnostico Situacional del mercado de suministros de oficina y útiles escolares.....	23
2.1.2. Mercado	24
Mundial.....	
2.1.3. Mercado Nacional.....	27
2.1.4. Mercado Local (Provincia de Chimborazo).....	31
2.2 Estructura del Mercado.....	32
2.3 Análisis de la Demanda.....	32
2.4 Análisis de la Oferta.....	39
2.5 Demanda Insatisfecha.....	56

CAPITULO III

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

3.1 Disposición actual de las Empresas (competencia).....	62
3.1.1. Características.....	63
3.1.2. Logística.....	66
3.1.3. Comercialización.....	67
3.1.4. Canales de Distribución.....	68
3.2 Análisis del Entorno Externo.....	70
3.2.1. Ámbito social y político.....	83
3.3 Análisis del Entorno Interno.....	84
3.4 F.O.D.A	87

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

4.1	Antecedentes.....	88
4.2	Constitución urídica.....	89
4.3	Organización.....	92
4.3.1.	Orgánico Funcional.....	93
4.3.2.	Área Financiera.....	94
4.3.3.	Área Administrativa.....	95
4.3.4.	Área Comercial.....	98
4.4.	Productos que importa y comercializa.....	98
4.5.	Canales de Distribución.....	99

CAPITULO V

PLANIFICACION ESTRATEGICA

5.1	Significado e importancia de la Planificación Estratégica.....	123
5.2	Participación en el Proceso.....	124
5.3	Actores Fundamentales de la cadena del valor.....	125
5.4	AnálisisEstratégico.....	126
5.4.1.	Análisis Externo.....	126
5.4.2	Análisis Interno.....	132
5.4.3.	Análisis FODA.....	134
5.5	Direccionamiento Estratégico.....	144
5.5.1.	Misión.....	144
5.5.2.	Visión.....	146
5.5.3.	Valores.....	148
5.5.4.	Enfoque Estratégico.....	148
5.6	Formulación Estratégica.....	149
5.6.1.	Objetivos Estratégicos.....	149
5.6.1.	Proyectos Estratégicos.....	152
5.6.1.	Subproyectos.....	152
5.6.2	Estrategias.....	154

5.6.2.	Mapa Estratégico BSC.....	154
5.7.	Planificación Operativa.....	157
5.8.	Implementación Estratégica.....	161
5.9.	Administración Automatizada.....	161

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	187
6.2	Recomendaciones.....	188

INDICE DE ANEXOS

ENCUESTAS.....	191
BIBLIOGRAFIA.....	216

INDICE DE TABLAS

Nº1	INDUSTRIAS UTILES ESCOLARES MUNDIALES.....	25
Nº2	PRINCIPALES MERCADOS MUNDIALES.....	27
Nº3	ESQUEMA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION.....	29
Nº4	IMPORTACIONES EN EL ECUADOR.....	30
Nº5	EMPRESAS PROVEEDORAS CONOCIDAS.....	55
Nº6	PORCENTAJE SATISFACCION CLIENTE.....	58
Nº7	NIVEL DE PREFERENCIA DEL CLIENTE.....	59
Nº8	PUBLICIDAD INDITOM.....	60
Nº9	ANALISIS INDITOM.....	61
Nº10	ORGANICO.....	62
Nº11	TASA DE INTERES ACTIVA.....	77
Nº12	ANALISIS HORIZONTAL INDITOM.....	101
Nº13	ANALISIS VERTICAL INDITOM.....	111
Nº14	ANALISIS PEST INDITOM.....	127
Nº15	ANALISIS PORTER INDITOM.....	130
Nº16	ANALISIS INTERNO INDITOM.....	132
Nº17	MATRIZ MEFI INDITOM.....	137
Nº18	MATRIZ MEFE.....	139
Nº19	MATRIZ MPC.....	141
Nº20	MATRIZ F.O.D.A.....	142
Nº21	PROPOSITOS ESTRATEGICOS.....	143
Nº22	REQUISITOS DE LA MISION.....	145
Nº23	OBJETIVO ESTRATEGICO.....	150
Nº24	INDICADOR Y METAS.....	151
Nº25	PROYECTOS Y SUBPROYECTOS ESTRATEGICOS.....	153
Nº26	MAPA ESTRATEGICO.....	156
Nº27		

INDICE DE GRAFICOS

Nº1	PORCENTAJE DE LA DEMANDA INDITOM.....	57
Nº2	CONOCIMIENTO PUBLICIDAD INDITOM.....	60
Nº3	IMPRESIÓN PUBLICIDAD.....	61
Nº4	INFLACION HISTORICA.....	71
Nº5	INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.....	74
Nº6	TASA DE INTERES ACTIVA.....	78
Nº7	ORGANICO ESTRUCTURAL.....	92
Nº8	ORGANICO FUNCIONAL.....	93
Nº9	CANAL DE DISTRIBUCION.....	100
Nº10	ACTIVOS CORRIENTES.....	103
Nº11	TOTAL ACTIVOS.....	103
Nº12	PASIVO LARGO PLAZO.....	104
Nº13	VENTAS INDITOM.....	107
Nº14	COSTO DE VENTAS.....	108
Nº15	GASTOS INDITOM.....	109
Nº16	MAPA DE PROCESOS INDITOM.....	1125
Nº17	MODELO DE PORTER.....	129
Nº18	ESUQMA ANALISIS F.O.D.A.....	135

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO INDITOM”

“DESIGNING A STRATEGY PLAN FOR THE IMPORTER AND DISTRIBUTOR COMPANY TORRES MALDONADO INDITOM.”

RESUMEN EJECUTIVO

La Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM, objeto de nuestro proyecto, cuenta con grandes fortaleza; la experiencia en el manejo de la empresa y conocimiento del mercado, la diversificación de productos, la importación directa de los mismos, lo que hace que sus clientes fijos mantengan la fidelidad durante el tiempo. Al ser una empresa comprometida con el avance en su gestión administrativa implementara la Planificación Estratégica como una herramienta Gerencial, cuyo complemento de cambio es el BalancedScorecard, el cual le permitirá definir los elementos importantes en la comercialización de sus productos, mediante el análisis de la Fortalezas, las Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

DISEÑO/PLAN/ ESTRATEGIA/ IMPORATDOR/ EMPRESA/ DISTRIBUIDOR

“DESIGNING A STRATEGY PLAN FOR THE IMPORTER AND DISTRIBUTOR COMPANY TORRES MALDONADO INDITOM.”

ABSTRACT

The importer and distributor INDITOM Torres Maldonado, object of our project, with great strength; experience in the management of the company and knowledge of the market, the diversification of products, the direct import of the same, what makes your customers fixed maintain fidelity during the time.

As a company committed to the advancement of its administrative management will implement strategic planning as a management tool, whose complement of change is the Balanced Scorecard, which allows you to define the important elements in the marketing of their products, through the analysis of the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

.DESIGNING/ PLAN/ STRATEGY/ IMPORTER/ COMPANY// DISTRIBUTOR

CAPITULO I
PLAN DE TESIS
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y
DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO “INDITOM”

ANTECEDENTES

El entorno administrativo de las corporaciones cada vez requiere que los procesos administrativos de control y evaluación interna se vayan tecnificando de acuerdo al avance tecnológico y la exigencia de los clientes

El país en los últimos años ha vivido en una inestabilidad política, social y económica que ha repercutido en todos los niveles de la sociedad ecuatoriana; todos los gobiernos durante este tiempo han aplicado diferentes criterios para gobernar el país, pero ninguno lo ha hecho con políticas de Estado que incentiven la creación de nuevas industrias, que generen empleo, que saquen al mercado bienes o servicios orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores; con el objetivo de dinamizar la economía del país.

El escaso desarrollo tecnológico e industrial ha dado como resultado que en el país exista un sector industrial especializado en la transformación de materia prima en producto terminado, más no en la producción de bienes con un alto contenido de valor agregado, con lo que se genera un desfase en el mercado de productos que solo puede ser solventado con productos importados.

A partir del año 2000, desde la aplicación de la dolarización, la economía ecuatoriana ha experimentado un aumento significativo en la oferta de productos extranjeros que ingresan al mercado nacional con precios muy bajos. En contraparte se ha encarecido la producción nacional por diversos factores como la mano de obra, su costo en ciertos casos triplica a la de países vecinos y es superior a los de las potencias comerciales del Asia, principalmente China; el costo de los servicios básicos como el agua, la energía eléctrica y la telefonía son muy superiores a los de nuestros vecinos; entre otros factores.

El ingreso de productos extranjeros se genera en casi todas las líneas de productos que en el país no se producen o que la producción nacional no llenan las expectativas del consumidor tanto en calidad y precio, hemos estado acostumbrados a aplicar modas y costumbres ajenas, todo esto como resultado de un grave hueco estructural generado por la falta de visión de futuro de nuestros gobernantes.

El Ecuador entró en un proceso acelerado hacia la globalización económica, a raíz de la implementación del modelo neoliberal en el gobierno del conservador Sixto Durán Ballén (1992-1996), etapa en la cual se dictan una serie de leyes como la de Modernización del Estado, Ley de Hidrocarburos, Ley General de Instituciones Financieras y se institucionaliza en 1998 bajo la forma de Economía Social de Mercado, plasmada en la Constitución de 1998.

En la teoría de Friedman se mantiene que el estado únicamente debe limitarse a tres áreas básicas: dotación de un marco jurídico que de confianza al mercado, la justicia y la realización de obras públicas que no pueden ser realizadas por el sector privado. Para consolidar este modelo económico los estados deben estabilizar sus economías para alcanzar condiciones óptimas de despegue y crecimiento hasta alcanzar una economía pura de mercado.

En el caso ecuatoriano, las tres condiciones se cumplieron a medias o en muy bajo porcentaje. El resultado ha sido una balanza comercial negativa, en el año 2007 las importaciones representaron USD 12.907.111.000 frente a USD 14.321.316.000 millones de dólares de exportaciones. Al cierre del año 2008 la balanza comercial total registro un superávit de USD 880.83 millones, sin embargo este resultado es inferior al 2007 cuando alcanzó un saldo favorable de USD 1.414.20 millones.

Esto se puede entender desde muchos puntos de vista pero para el interés de la presente investigación se referirá únicamente a la falta de industrias que produzcan bienes y servicios de uso escolar y de oficina, no existe una producción que cubra la demanda nacional peor aún para que sea considerada como producto de exportación.

Existe en el país una producción que se la puede considerar en su gran mayoría artesanal, productos hechos en madera que no consiguen tener la calidad suficiente para exportación ni tampoco pueden competir en precio con el producto extranjero principalmente el chino. Algunas fabricas en el centro del país se dedican a la elaboración de productos en plástico como es el caso de Plásticos Brothers de Ambato, que produce juegos geométricos, reglas que tiene buena aceptación en el mercado por su calidad pero que frente al producto importado de China tiene una desventaja competitiva en su precio, “En el libre mercado, el precio se fija mediante la oferta y la demanda”.

En el país existen dos épocas del año donde se da la mayor demanda de productos escolares, en los meses: agosto, septiembre y octubre comienza la llamada campaña escolar para la región sierra, los importadores preparan sus embarques para abastecer el mercado mayorista en los meses de julio y agosto y estos a su vez ubican su mercadería en las distintas papelerías entre agosto y septiembre, antes del inicio del año escolar. El mismo ciclo comercial se da en la costa pero desde enero hasta

abril evidentemente que durante el transcurso del año existe una demanda casi regular de productos.

La línea de productos escolares es muy amplia y casi todos los años los grandes productores extranjeros presentan innovaciones en busca de mantener cautiva a su clientela, los principales centros de distribución de estos productos están situados en dos países del Continente: Panamá con la zona de libre comercio de Colon y en Chile en Iquique “ZOFRI” , lugares donde se concentra el arribo de los embarques provenientes de todas partes del mundo, pero principalmente del Asia y en gran medida de China.

El país está inmerso en un mundo globalizado y con una economía dolarizada que durante estos diez años de vigencia ha dado al país una relativa estabilidad económica para el ciudadano común, sin embargo no ha alcanzado a mejorar el nivel de vida de la gente más pobre porque no existen políticas de estado que apoyen la investigación científica y la invención de tecnología que promueva la producción de productos escolares. Es así que por muchos años más el país seguirá siendo un mercado apetitoso para los industriales extranjeros de productos escolares y suministros de oficina.

La crisis económica mundial que se presento y agravó durante el último trimestre del 2008 tuvo y tiene como consecuencia que los diferentes gobiernos a nivel mundial tomen medidas que garanticen la estabilidad de sus respectivas economías, ya que la vinculación tan profunda de sus sistemas financieros que en el caso de América latina y principalmente los países de la comunidad andina mantienen con las principales potencias del mundo como es el caso de los Estados Unidos de América hacen que las consecuencias sean casi impredecibles en el corto plazo.

La crisis hipotecaria de los Estados Unidos trajo consigo la caída de los más importantes bancos, inmobiliarias y aseguradoras del mundo e hizo tambalear el sector automotriz más prestigioso del país que es el principal generador de empleo americano, la caída del empleo en un 7.5 % en el mes de diciembre trajo una reducción en el envío de remesas al Ecuador que hasta el tercer trimestre del mismo año registró una caída porcentual de 13.3%, a esto se suma también la caída de las exportaciones hacia nuestro principal socio comercial hizo que una fuente importante de divisas en las que se sustenta este modelo dolarizado se vea disminuido a niveles preocupantes.

El gobierno del economista Rafael Correa Delgado (1997 a la fecha), ha creído conveniente imponer restricciones a 645 partidas de productos, que ingresen a nuestro territorio con el fin de

estabilizar la balanza comercial y por lo tanto evitar la salida de divisas además de incentivar el consumo de la producción nacional.

Una de las líneas de productos que han sido afectadas con las restricciones arancelarias es la de los útiles escolares y los suministros de oficina, que son los comercializados por la empresa Importadora Distribuidora Torres Maldonado (INDITOM), toda esta gama de productos para el uso del estudiante y del oficinista son fabricados casi en su totalidad en el extranjero, habiendo en el país contadas fábricas que se han especializado también en determinadas productos principalmente los elaborados en plástico.

La Empresa “INDITOM” mantiene su centro de operaciones en la ciudad de Riobamba, con casi veinte años en el mercado ecuatoriano siempre dedicada a la importación y distribución de útiles escolares y suministros de oficina, cubriendo casi todas las capitales de provincia del país con vendedores que realizan preventa.

Sus niveles de venta han subido considerablemente desde el inicio de la dolarización; sin embargo a la fecha actual el nivel de competencia, las nuevas disposiciones arancelarias dispuestas por el Gobierno Nacional y la crisis económica que enfrenta nuestro país le obliga a planificar con una visión de futuro de mediano y largo plazo. Con ello se pretende implementar nuevas estrategias de mercado, que hagan posible aprovechar las oportunidades que ofrece la crisis mundial y también sobrellevar con éxito las dificultades antes mencionadas para llegar a posicionarse de mejor manera en el mercado ecuatoriano.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la actual situación de globalización es necesario una implementación y perfeccionamiento de la estructura organizacional de la empresa, donde el capital humano juega un papel determinante, por lo que se debe asumir actitudes cada vez más activas en la búsqueda e implementación de soluciones relacionadas con el entorno tecnológico y laboral en el sentido de pertenencia del personal que trabaja en la organización con el fin de lograr mejorar los resultados tanto administrativos como financieros.

La empresa INDITOM ha laborado incansablemente durante veinte años y durante ese lapso de tiempo ha afrontado diversas crisis de la que mencionamos especialmente la ocurrida en el gobierno de Jamil Mahuad con el sonado feriado bancario que trajo para la empresa la pérdida de una valiosa cantidad de dinero depositado en el banco más grande de ese tiempo, Filanbanco. Pero antes de eso sufrió el efecto de las constantes devaluaciones del sucre que hizo casi imposible seguir realizando importaciones de los productos escolares. La estabilidad que generó la implementación de la dolarización y la tenaz y ardua labor de su propietario Evaristo Torres Bedoya hizo que renazca casi de las cenizas la empresa que llegó casi a la quiebra total, su conocimiento del negocio y su intuición innata de oportunidades, ha llevado a la empresa nuevamente a tener una situación económica estable y con un futuro promisorio.

Las empresas familiares llegan al punto en los que se debe dar paso al cambio generacional en la administración del negocio, los conocimientos empíricos y valiosos del fundador deben ser renovados con conocimiento técnico para dar un nuevo impulso al crecimiento económico mediante la implementación de nuevas estrategias mercadológicas.

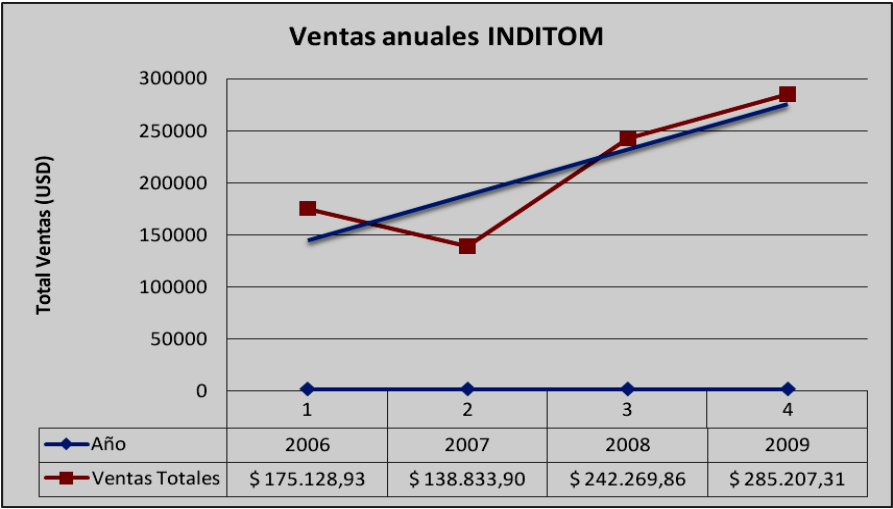
Los años pasan y las circunstancias del mercado son diferentes y hoy en el año 2010 se presenta nuevamente un momento de coyuntura negativa para el futuro de la empresa INDITOM, la crisis económica mundial generada por la caída de precios del petróleo del trigo etc. ha traído incertidumbre y nerviosismo en el mercado de valores y de divisas, las empresas americanas están declarándose en bancarrota día a día y con ello el desempleo sigue creciendo, las remesas se reducen y por tanto las importaciones americanas también.

Como ya mencionamos en el país se han tomado medidas encaminadas a afrontar la crisis, una de ellas es la restricción a la importación de productos extranjeros, esto golpea directamente a la línea de productos escolares y suministros de oficina que no se producen a nivel nacional.

La falta de una planificación sistemática que defina los objetivos que tiene la empresa, así como las estrategias y herramientas que se deben aplicar para conseguirlos son una grave amenaza en los actuales momentos.

Los antecedentes mencionados hacen indispensable el diseño de un plan estratégico para la empresa INDITOM. Pues con su implementación se podrá enfrentar de la mejor manera posible a la crisis económica del país y en un futuro cercano se podría consolidar una posición optimista en el mercado nacional.

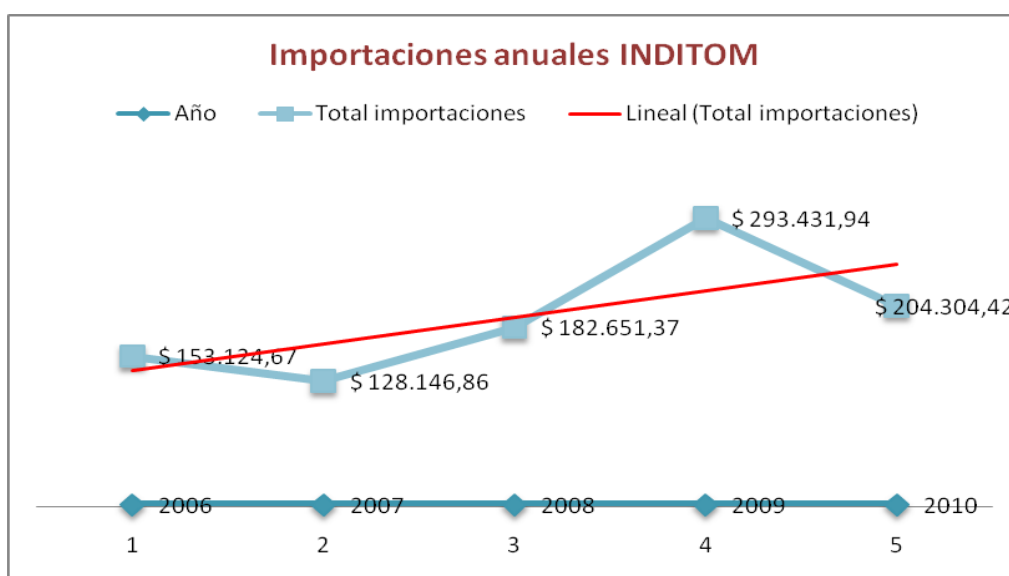
Grafico N° 1



Fuente: INDITOM
ELABORADO: Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres

Según datos proporcionados por la empresa se puede precisar, que a pesar de que la tendencia ventas anuales de INDITOM es creciente (positiva), el crecimiento alcanzado en el año 2009 con respecto al año 2008 es del 17,72%, valor que está muy por debajo del crecimiento obtenido en el año 2008 con relación al año 2007, que fue del 74,50%. Adicionalmente, si comparamos el año 2010 respecto al año 2009, se podría pronosticar que las ventas puedan disminuir tomando en cuenta que el período escolar Región Costa inicia en el mes de abril y el de la Sierra en el mes de septiembre, meses en los cuales se realizan la mayor parte de las ventas totales del año.

Grafico 2



Fuente: INDITOM Dpto. Financiero
Elaborado: Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres

Por otra parte, según datos de importaciones, se puede observar que la tendencia de las importaciones anuales de INDITOM es levemente creciente; sin embargo, para el año 2010, se registra una notable disminución del 30,37% con respecto al año 2009, considerando que en el año actual no se ejecutarán más importaciones.

En virtud de la información estadística presentada podemos concluir que para el año 2010 la organización puede verse gravemente amenazada debido a que cada vez existe mayor competencia y clientes más informados y exigentes, por lo que el diseño e implementación de una planificación estratégica controlada a través de la herramienta Balanced Scorecard contribuirá en gran medida a que INDITOM se mantenga en una posición competitiva midiendo permanentemente su desempeño y resultados en búsqueda de la eficiencia y eficacia en todos sus procesos y la implementación efectiva de sus proyectos de manera continua.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En los momentos actuales es importantes que las empresas cuenten con una herramienta de gestión como es el Plan Estratégico, que les permita competir con éxito en el ámbito en que se desarrollan. Para el diseño del plan estratégico de la empresa INDITOM, estudiaremos y analizaremos el entorno exterior en el cual se desenvuelve la empresa, definiendo las reales posibilidades de expansión en el mediano plazo.

El análisis de la oferta existente en el mercado de los productos nacionales distribuidos por las empresas que constituyen la competencia así como sus medios de comercialización nos permitirá determinar el nivel de competitividad que encontrará la empresa motivo de nuestra investigación.

Identificaremos la demanda insatisfecha de los principales productos escolares y suministros de oficina, con el objetivo de definir el grado de aceptación y la preferencia del consumidor hacia los productos comercializados por la empresa INDITOM, evaluaremos entonces la posibilidad de una diversificación de los mismos. Este punto nos permitirá también determinar el tamaño de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa INDITOM es de vital importancia, el grado de operatividad y comprometimiento dentro del sistema administrativo marcará el éxito o fracaso del proceso de implementación del plan estratégico propuesto para el periodo que hemos definido como el más conveniente.

Tomaremos en cuenta como un elemento de suma importancia el análisis financiero de la empresa INDITOM, sus índices esenciales y la disponibilidad de recursos cuyos resultados permitirán respaldar la ejecución del Plan Estratégico.

Delimitados y definidos estos elementos fundamentales que investigaremos, estaremos en la posibilidad diseñar un plan estratégico cuyos resultados tendrán una aplicación práctica a través del diagnostico de la situación actual, con lo que se espera ampliar el nicho de mercado para la empresa.

4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

4.1. Delimitación Espacial

- Nombre de la empresa: Importadora y Distribuidora Torres Maldonado “INDITOM”.
- Dirección: (Calle Argentinos 3850 y Carlos Zambrano, Telefax (03)2967-052)
- Email : inditom@hotmail.com
- Parroquia: Juan de Velasco
- Cantón: Riobamba
Provincia: Chimborazo

Delimitación Temporal

Comprende un periodo de 5 años, entre los años 2011 y 2015.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivos Generales

Elaborar un plan estratégico para la empresa Importadora y Distribuidora Torres Maldonado “INDITOM”; que contemple un análisis situacional, el desarrollo del proceso estratégico y la elaboración del modelo BalancedScorecard; para el mejoramiento de la gestión, de los indicadores financieros y que le permita adaptarse a los cambios y retos que exige el mundo actual.

5.2. Objetivos específicos

- 1.- Realizar un análisis del mercado nacional de productos escolares y suministros de oficina, con el propósito de determinar el nivel de la demanda insatisfecha.
- 2.- Efectuar un diagnóstico de la oferta y la demanda de los principales productos escolares y suministros de oficina para medir el ambiente competitivo en el que se desenvuelve la empresa.

3.- Elaborar un análisis FODA, con el propósito de identificar los principales problemas que enfrenta la estructura organizacional de INDITOM.

4.-Proponer un plan estratégico que contenga un modelo de control y seguimiento sobre avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado mediante la generación de indicadores de gestión, permitiendo tomar decisiones oportunas que contribuyan a la satisfacción del cliente.

6. HIPOTESIS

6.1. Hipótesis General

La aplicación de la planificación estratégica y del cuadro de mando integral hará que la empresa INDITOM mejore su competitividad en el mercado y genere mayores utilidades para sus accionistas a partir del segundo año de aplicado el modelo.

6.2. Hipótesis Específica

1. La mínima producción de suministros de oficina y útiles escolares conllevarán a la importación de los mismos, para cubrir las necesidades consumidor nacional.

2. Mediante el análisis de la competencia se fortalecerá las oportunidades y se minimizará las debilidades de la empresa brindando una ventaja competitiva optimizando sus procesos de comercialización.

3. Mediante la elaboración de un diagnóstico situacional se conocerá los denominados “cuellos de botella” y se identificarán los problemas de la empresa, resultados que a su vez se convertirán en una valiosa herramienta para la elaboración de la planificación estratégica que permitirá a INDITOM una ventaja competitiva al optimizar y racionalizar sus procesos.

4.- A través del diseño e implementación del BSC, se logrará crear valor en el tiempo y mejorar la rentabilidad a partir de la implementación del modelo, y la medición de la gestión aportará a obtener un buen desempeño desde los puntos de vista financiero, del cliente, de los procesos, tecnología, conocimiento, innovación y mejora, y reducir la insatisfacción del cliente al implementar el cuadro de mando integral.

7. MARCO TEORICO

El presente trabajo tiene como base conceptual el libre comercio o neo liberalismo así entendido como “un modelo económico y político en el cual el orden económico no debe estar regulado por el estado, pues la competencia establece un orden natural. “La oferta y la demanda regulan los libres mercados y fomentan el ahorro debido a que generan ganancias”¹

“En los mercados de hoy en día, donde lo único constata es el cambio, las empresas deben disponer de nuevas metodologías de administración, las cuales les permitan visualizar en su totalidad todas las variables que deben de tomar en cuenta para alcanzar el éxito y adaptarse a la competencia global, sabiendo que la meta de toda organización es permanecer en el tiempo con una generación de utilidades sostenida”¹

Como manifiesta Enrique Ogliastri en su libro Manual de Planificación Estratégica las empresas pasan por etapas en su desarrollo, y entre una etapa y otra hay una crisis de crecimiento la empresa INDITOM entraría en los que él define como “la segunda etapa de crecimiento que es la de la política de empresa”. Un profundo estudio de su funcionamiento interno, del mercado en el que se maneja y la manera en que responde éste a la oferta de los productos importados por la Empresa INDITOM nos dará la noción de qué tipo de estrategia empresarial debe implementar la organización.

El trabajo de investigación responderá a una sola necesidad que será la de diseñar un plan estratégico, acorde a los tiempos modernos y a las exigencias en que se desenvuelve la empresa para insertarnos de mejor manera en el mundo globalizado y tan competitivo en el que vivimos.

Para la investigación se tomará como base teórica, los planteamientos de la planificación estratégica sus acciones con una clara visión, definiendo sus objetivos en el largo plazo, evaluando los resultados con indicadores de corto y mediano plazo.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

¹Wiky Pedia, monografías neoliberales, políticas neoliberalistas.Internet.

²**Edgar Antulio Rosales Rodríguez.** tesis Propuesta de utilización del cuadro de mando de control, (BalancedScorecard), como una herramienta de administración en una empresa de comercialización de productos químicos.

Tomando como marco de referencia la planificación estratégica, y para el presente estudio utilizaremos el enfoque del modelo cuadro de mando integral (*balancedscorecard*),

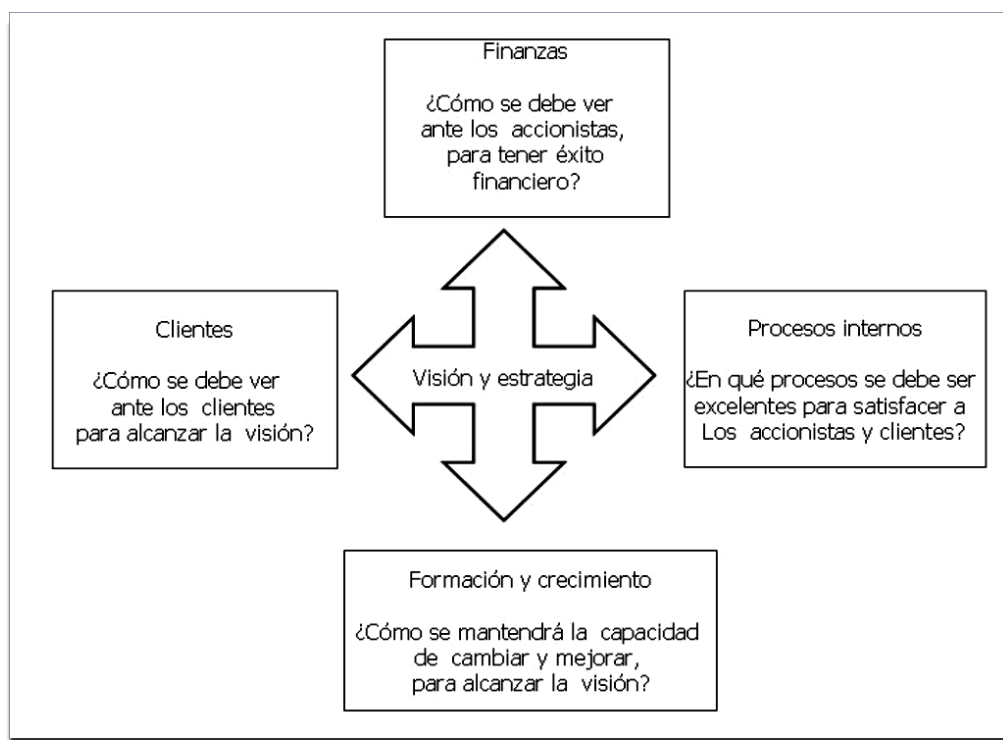
Es un modelo de gestión administrativa que permite a los directivos de las organizaciones (empresas), contar con una gama de indicadores, los cuales facilitan que la empresa visualice su camino hacia el progreso y logre un mejor nivel competitivo en el futuro.

La metodología del BalancedScorecard, fue desarrollada por los académicos Norton y Kaplan, Es un sistema de gestión administrativa que las empresas pueden utilizar para organizar, planificar, difundir y controlar la ejecución de las estrategias de la organización en el mediano y largo plazo.

El cuadro de mando integral (*balancedscorecard*), traduce la estrategia y objetivos de la empresa hacia un proceso de mejora continua de la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, ya que el entorno competitivo actual exige cambiar la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes.

El cuadro de mando proporciona un mecanismo para medir el desempeño y la eficacia de la organización desde cuatro perspectivas básicas que son las siguientes perspectivas: financiera, de los clientes, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento.

Diagrama del BSC²



²Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. *Using the balanced scorecard as a strategic managementsystem*. P. 12.

8. METODOLOGIA

8.1.- Métodos

8.1.1.- Método Histórico.- Entendemos por método histórico el que nos permitirá análisis y describir la historia de la empresa y está vinculado al conocimiento de las distintas etapas, para conocer la evolución y el desarrollo del objeto o fenómeno de investigación. Este método será utilizado para narrar los antecedentes de INDITOM, a través de indagaciones previas que sustenten el estudio, las cuales servirán de guía a la investigación. Además, se utilizará para realizar un estudio del significado e importancia de la planificación estratégica.

En la presente investigación se utilizarán los métodos científicos más comunes, analíticos inductivo, y deductivo se procederá además a la aplicación de métodos de comprobación para evaluar la efectividad de los mismos.

8.1.2.-Método Inductivo.-Es muy necesario para la investigación ya que empezaremos un análisis desde el encuentro con hechos singulares para luego llegar a hechos generales. Este método será utilizado para determinar los canales de distribución, los participantes en el proceso y los actores fundamentales de la cadena de valor.

8.1.3.- Método Deductivo.- Que consiste en ir de hechos generales a lo particular, a partir de conocimientos y verdades generales establecidas, examinando el todo y obteniendo conclusiones de lo sometido a proceso. Este método será utilizado en el análisis estratégico y la planificación operativa de INDITOM.

8.2.-Técnicas de Investigación

8.2.1.- Observación.- Teniendo en cuenta que es una técnica de recopilación de información semi primaria, este mecanismo permite la obtención de la información en las circunstancias en que ocurren los hechos y no cuando estos ya pasan.

8.2.2.- Entrevistas.- Que consiste en un dialogo entre dos personas, entrevistador y entrevistado, esta técnica se utiliza mediante la elaboración de un cuestionario.

8.3.- Marco referencial

8.3.1.- Planificación Estratégica.- Entendida como un proceso lógico de identificación, sistematización de programas, proyectos y presupuesto de la organización, que sigue las etapas de definición de la visión, misión, valores corporativos (análisis interno y externo), y lineamientos estratégicos.

8.3.2.- El método FODA. Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar los elementos internos o externos de la empresa, considerando que:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse.

9. MARCO CONCEPTUAL.

Empresa.- Unidad de producción de bienes y/o servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro. (Koontz, H. 2001. p. 19).

Cliente.- Es el sujeto o persona clave que compra el bien o servicio. (Noriega, E. 2001, p. s/n).

Planificar.- es “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones”, dice AnderEgg.

“Estrategia.- es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización”³.

Planificación estratégica.- “La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”⁴

³ Camisaza Elena y Guerrero Miguel; Planificación estratégica: Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias

⁴ www.wikipedia.com

Administración.- Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos a fin de crear eficazmente algún producto o servicio. (Koontz, H. 2001. p. 18).

Análisis FODA.- Proceso mediante el cual se analizan las fortalezas y debilidades internas de un programa u organización, así como las oportunidades y amenazas que existen fuera del programa. (David, F. 1999. p. 39).

Estrategia.- En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual. (Noriega, E. 2001, p. s/n).

Eficiencia. Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna. (Noriega, E. 2001, p. s/n).

Efectividad. Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios. (Noriega, E. 2001, p. s/n).

Productividad. Es la relación cuantitativa entre cierta producción y el conjunto de los factores que se utilizaron en ella. (Noriega, E. 2001, p s/n).

Calidad. “Es el juicio que tiene los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que siente que sobrepasa sus necesidades o expectativas”⁵.

Satisfacción.- Es sinónimo de calidad de Servicio. Es sentirse bien con lo que se le brinda y como se le brinda. (Manual de Operaciones Mc Donald’s, 2003).

Recursos.- Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo. (Noriega, E. 2001, p. s/n).

Insatisfacción.- Es generada cuando el producto o servicio no cumple con los requerimientos o expectativas del cliente

⁵Howards S. Gitlow, Planificación para la Calidad la Productividad y una posición Competitiva, México, 1991

Complacencia.- Es el nivel que experimenta el cliente mas positivo ya que este servicio o producto fue más allá de sus expectativas.

Mercado cautivo.- aquel en el cual existen una serie de barreras de entrada que impiden la competencia, y convierten al mercado en un monopolio u oligopolio.

10.- VARIABLES E INDICADORES

<u>DOMINIO</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>FORMA CALCULO</u>
<u>Empresa</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>PIB</u> • <u>Importaciones</u> • <u>Ventas</u> • <u>Financieras</u> • <u>Productividad</u> • <u>Personal</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • ⁶ Tasa del crecimiento del PIB • Tasa del crecimiento de las M y X • Tasa de crecimiento del volumen de ventas • Fidelizar a los clientes, mediante la excelencia en calidad, servicio • Índice de liquidez. • Índice de endeudamiento. • Margen bruto de utilidad • índice de rendimiento del capital invertido. • Aumento del número de clientes. • Nivel de satisfacción de los clientes⁷ • Nivel de satisfacción de los empleados. • Rotación Personal • Porcentaje de utilidades percibidas trabajadores. 	$t = (Vf/Vi)^{1/n} - 1$ $t = (Vf/Vi)^{1/n} - 1$ $t = (Vf/Vi)^{1/n} - 1$ <p>% perdida de clientes / clientes totales</p> $t = (Vf/Vi)^{1/n} - 1$ <p>RE = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$</p> <p>RE = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$</p> <p>MB = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$</p> <p>RE = $\frac{\text{Utilidades netas despimptos}}{\text{Activo Total}}$</p> <p>Nivel de Satisfacción = Rendimiento Percibido - Expectativas</p> <p>Nivel de Satisfacción = Rendimiento Percibido - Expectativas</p> <p>Rentab Neta = $\frac{\text{UT. Neta}}{\text{Ventas Netas}}$</p>

⁶ t = tasa de crecimiento
Vf= Valor final de la serie
Vi = Valor inicial de la serie
n = Numero de observaciones

⁷Philip Kotler, define la **Satisfacción del cliente** como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas [2]”

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

[illegible]

PLAN ANALITICO

CAPÍTULO I.- PLAN DE TESIS

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Justificación
- 1.3. Identificación del problema
- 1.4. Delimitación Espacial y Temporal
- 1.5. Objetivos
- 1.6. Hipótesis
- 1.7. Metodología
- 1.8. Marco conceptual
- 1.9. Variables & indicadores
- 1.10. Plan analítico
- 1.11. Cronograma de actividades
- 1.12. Bibliografía

CAPITULO II.- ANALISIS DE MERCADO

- 2.1 Diagnóstico Situacional del mercado de suministros de oficina y útiles escolares
 - 2.1.2. Mercado Mundial
 - 2.1.3. Mercado Nacional
 - 2.1.4. Mercado Local (Provincia de Chimborazo)
- 2.2. Estructura del mercado
- 2.3. Análisis de la Demanda
- 2.4. Análisis de la Oferta
- 2.5. Demanda Insatisfecha

CAPITULO II.- ANALISIS DE COMPETENCIA

- 3.1. Disposición actual de las Empresas (competencia)
 - 3.1.1. Características
 - 3.1.2. Logística
 - 3.1.3. Comercialización
 - 3.1.4. Canales de Distribución
- 3.2. Análisis del Entorno Externo

- 3.2.1. Ámbito social y político
- 3.3. Análisis del Entorno Interno
- 3.4. F.O.D.A.

CAPÍTULO IV. - DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

- 4.1. Antecedentes
- 4.2. Constitución Jurídica
- 4.3. Organización
 - 4.3.1. Orgánico Funcional
 - 4.3.2. Área Financiera
 - 4.3.3. Área Administrativa
 - 4.3.4. Área Comercial
- 4.4. Productos que importa y comercializa
- 4.5. Canales de Distribución

CAPÍTULO V. – PLANIFICACION ESTRATEGICA

- 5.1. Significado e importancia de la Planificación Estratégica
- 5.2. Participantes en el proceso
- 5.3. Actores fundamentales de la cadena de valor
- 5.4. Análisis estratégico
 - 5.4.1 Análisis Externo
 - 5.4.2. Análisis Interno
 - 5.4.3 Análisis FODA
- 5.5. Direccionamiento Estratégico
 - 5.5.1. Misión
 - 5.5.2. Visión
 - 5.5.3. Valores
 - 5.5.4. Enfoque Estratégico
- 5.6. Formulación Estratégica
 - 5.6.1. Objetivos Estratégicos
 - 5.6.1.1 Proyectos Estratégicos
 - 5.6.1.2 Sub proyectos
 - 5.6.2 Estrategias
 - 5.6.2.1 Mapa Estratégico BSC

- 5.7. Planificación Operativa
- 5.8. Implementación Estratégica
- 5.9. Administración Automatizada

CAPÍTULO VI –CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 Conclusiones
- 6.2. Recomendaciones

CAPITULO II

ANALISIS DE MERCADO

2.1 Diagnostico Situacional del mercado de suministros de oficina y útiles escolares

Los útiles escolares se definen como los elementos e instrumentos que se requieren para registrar, graficar o eliminar información. Según esta definición la dotación de útiles escolares está dirigida al suministro de elementos tales como: lápices, borrador, cuadernos, colores, crayolas, plumones o marcadores, temperas o vinilo, pinceles, tijeras, pegante en barra, pegante líquido, plastilina, cuadernos y papel de diferentes tamaños, texturas y colores.

El mercado de producción de los útiles escolares posee ciertas características que lo diferencian de otros mercados como por ejemplo el uso frecuente de patentes sobre los productos como la tinta, el diseño y la forma del producto, lo cual hace que exista una carrera entre las empresas productoras por desarrollar nuevos productos innovadores.

La estandarización es otro factor que caracteriza la producción de los útiles escolares. Como por ejemplo el punto de bola que debe utilizar un bolígrafo

Un factor importante que ha dinamizado el comercio de los útiles escolares y que ha permitido mantener márgenes de las empresas, es la creatividad y los diseños que en algunos de los casos están vinculados a licencias de personajes de historietas animadas, películas, deportes, series de tv entre otras.

De ahí que la diversificación de las imágenes implica para los fabricantes, en especial para los productores de cuadernos, la contratación de licencias de personajes a decir Disney, Cartoon Network, Marvel, DC Comics, Warner, Mattel, Nickelodeon lo cual representa aproximadamente 5% -7 % en regalías al dueño de los personajes de historietas o comics, de la marca o del logo.

En función de un área geográfica se puede especificar a los tipos de mercados, los cuales pueden ser: mercado mundial, mercado nacional, mercado regional y mercado local, el mercado puede así presentar un conjunto de rasgos que se deben tener presentes para participar en él y con un buen conocimiento incidir de manera tal que las empresas no pierdan esfuerzos ni recursos.

Realizaremos un análisis referencial explicativo para efectos de nuestro estudio de los mercados existentes en la comercialización de artículos escolares, suministros de oficina, lo cual permitirá determinar a la empresa el mercado en el que habrá de desenvolverse la actividad comercial de la importadora Torres Maldonado INDITOM

2.1.2. Mercado mundial

Los útiles escolares y suministros para oficina han sido por décadas un negocio atractivo para innumerables inversiones, en el siglo pasado se consolidaron muchas industrias que hoy manejan marcas reconocidas por decir ROTRING, FABER CASTELL, PILOT, STAEDLER, SWINGLINE, KORES, CRAYOLA, EDDING etc. El nacimiento de estas industrias marco el camino para la expansión del negocio de la producción de material exclusivo para el uso del estudiante y hoy con la llegada de la informática y la modernización de los procesos de gestión de empresas crece un más la producción de innumerables artículos para la oficina moderna.

La producción y distribución mundial de útiles escolares alcanzó en el año 2009 alrededor de USD 90.000, millones, cuatro por ciento menos al valor alcanzado en el 2008. De este valor aproximadamente el 54% corresponde a los productos de papel y el 46 % a instrumentos de escritura y dibujo.

Con respecto a los productos de escritura y dibujo, los lápices representan el 57% de los productos de mayor demanda, seguido de los marcadores y los colores que representan al 16 % y 14 % respectivamente, correctores 7% y lápices mecánicos 6 %.

El principal productor y distribuidor de útiles escolares a nivel mundial es la empresa NewellRubbermaid que produce y distribuye las marcas siguientes: Paper Mate, Sharpie, Sanford, Expo, Uniball entre otras. Esta empresa Norteamericana concentra el 12% del mercado mundial seguida de la compañía francesa SocietéBic que ostenta el 10 % del mercado mundial.

En el viejo continente la situación actual del mercado de los útiles escolares está marcado por la presencia de productos producidos casi íntegramente en la región principalmente en países como Alemania, Italia, Francia, España, es un mercado donde la calidad de los productos es sumamente superior a los producidos en el resto del mundo, productos que hasta dos décadas eran comercializados en nuestro país con aceptación a pesar de sus precios y que hoy todavía mantiene un prestigio latente pero han sido desplazados por la introducción en el mercado de los fabricados en china.

Y es que china se ha constituido el lugar estratégico para que todas las principales industrias a nivel mundial, regional y nacional fabriquen mercancías con sus respectivas marcas registradas aprovechando las ventajosas condiciones que ofrece el gigante asiático, a decir bajo costo de la mano de obra y tecnología.

CUADRO N° 1:

INDUSTRIAS DE ÚTILES ESCOLARES A NIVEL MUNDIAL

Principales Industrias de Útiles Escolares a Nivel Mundial			
No	Empresa	País	Participación
1	Newell Rubbermaid	EEUU	12.0
2	Group Bic	Francia	10.0
3	Pilot Corporation	Japón	6.0
4	Crayola	EEUU	5.0
5	Faber Castell	Alemania	4.0
6	FILA - Lyra	Italia	4.0
7	Staedtler	Alemania	3.0
8	Pentel	Japón	3.0
9	Pelikan	Alemania	3.0
10	Zebra Pen Corporation	EEUU	3.0
11	The Schawan Stabilo	Alemania	2.0
12	Maped	Francia	2.0
13	Otros	Mundo	43.0
Total			100.0

Fuente: Sitios oficiales de las empresas
FILA: Fabbrica Italiana Lapis e Affini

En un nivel inmediato se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización de ‘útiles escolares y suministros de oficina, ya que la demanda creciente en la región ha hecho posible el surgimiento de innumerables posibilidades de negocios , los llamados Trading que se dedican a la intermediación entre los productores y los grandes importadores y exportadores de la región, después las grandes cadenas dedicadas al sector minorista, Universal en Costa Rica, PACO, DILIPA , en Ecuador , Papelería Galli, MOSCA HNOS. en Uruguay, Staples, OFFICEMAX, OFFICE DEPOT en los Estados Unidos de Norteamérica, OFFICE 1 en Perú, que se han convertido en los principales distribuidores de las afamadas marcas y que mantienen sus puntos de venta en las principales ciudades de cada país y al final de la lista se encuentran las tradicionales papelerías que agrupan a un importante número de clientes mayoristas que aceptan entre sus productos los que llegan de los países como China caso particular Taiwán, India.

La demanda mundial de útiles escolares muestra que a nivel geográfico, en Europa en su conjunto, es un importante mercado con una demanda del 22%. Sin embargo, solo el mercado de los EEUU demanda alrededor del 19% del total de la producción mundial, seguido de Japón con el 14% y Latinoamérica que representa de igual forma un 14 % de la demanda mundial.

CUADRO N°2:

PRINCIPALES MERCADOS MUNDIALES

Demanda: Principales Mercados

No.	País	Porcentaje
1	Europa	22.0
2	EEUU	19.0
3	Japón	14.0
4	Latinoamérica	14.0
5	China	7.0
6	India	5.0
7	Resto del Mundo	19.0
	Total	100.0

FUENTE. BCE

El caso América latina es especial por sus condiciones demográficas diversas que lo ha constituido en un vasto mercado para los útiles escolares, en la región se encuentran muchas industrias dedicadas a este rentable negocio principalmente en Brasil, Argentina , Chile , Colombia , México con innumerables marcas como PELIKAN, BIC, ACRIMET, PAX, etc. La región se caracteriza principalmente por su segmentación en relación a la edad de los consumidores que nos revela altas proporciones infantiles y juveniles en contra partida con Europa y Norteamérica donde la reducción del índice de natalidad y el consecuente envejecimiento de la población constituye una dificultad para el incremento del consumo por lo que nuestra región se constituye en un mercado emergente que buscan las inversiones que esperan expandir sus negocios.

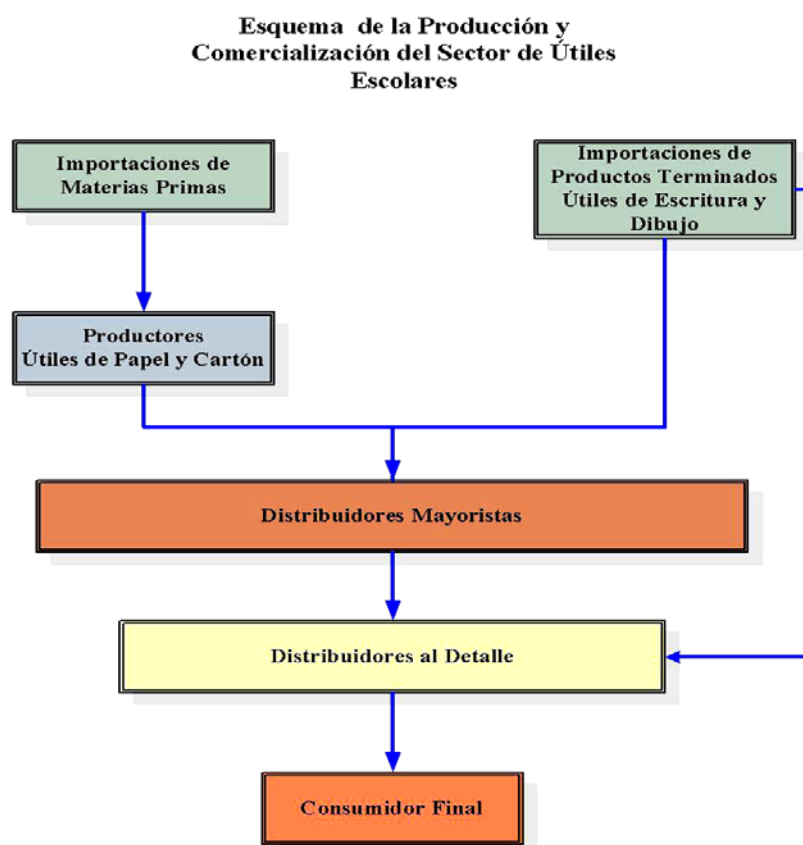
2.1.3 MERCADO NACIONAL

El mercado ecuatoriano referente a los útiles de oficina y escolares tiene como principal característica ser importador ya que como mencionamos anteriormente y lamentablemente no existe producción suficiente de estos materiales para satisfacer la demanda local por lo que en recurren tanto los importadores de materia prima como los importadores en general de suministros y productos elaborados, de ahí en adelante sus apoyo se centra en los distribuidores nacionales , regionales y mayoristas locales que a su vez tienen como clientes principales a papelerías , bazares, centro de copiado etc. , y de los cuales el público consumidor final tanto padres de familia como alumnos se encuentran en la facilidad de escoger los productos que necesitan para desarrollar sus actividades académicas

En el Ecuador el mercado de los útiles escolares y suministros de oficina es similar al general latinoamericano con la diferencia que en nuestro país casi no existe industrias dedicadas a la producción de útiles para estudiante y mucho menos para oficinas , los pocos casos se encuentran en la líneas de la producción de papel , de los cuadernos, agendas, donde existen empresas establecidas como grupo PAPELESA, CAICEDO de Ambato, IMPAPEL de Riobamba, también existen industrias dedicadas a la producción de artículos de plástico como BROTHER en Ambato con juegos geométricos , reglas , forros , PLASTIUNIVERSAL que produce una línea casi completa pero que en su gran mayoría son producidas en china e importada y comercializada en Ecuador bajo la marca Carioca.

CUADRO N°3

ESQUEMA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION



Existen en las principales ciudades del país cadenas comerciales como PACO, Juan Marcet, DILIPA, que manejan las tradicionales marcas descritas anteriormente y que surgen como distribuidoras mayoristas que atienden a papelerías pequeñas de barrio, las medianas y grandes se encuentran en todas las ciudades de nuestro país, convirtiéndose en la competencia especial de INDITOM Importadora Torres y se dice especial ya que no son los principales competidores que para este trabajo de investigación se ha tomado en cuenta sino los grandes importadores que se encuentran tanto en Guayaquil y Quito a decir Almacenes Estuardo Sánchez, Importadora Regalado, Importadora Sucre entre las principales que manejan una gama de productos similares a los importados por INDITOM con la misma procedencia y calidad.

El mercado de los útiles escolares ha experimentado en los últimos años una evolución creciente que se manifiesta en cambios significativos en los actores y la irrupción de nuevos oferentes, estos cambios producen un impulso a la competencia además que los productos importados han mantenido su valor por la estabilidad del dólar como moneda aceptada de circulación.

Las empresas de distribución se encuentran establecidas en los centros urbanos donde se encuentran el mayor número de establecimientos educativos, en el sector rural la demanda es muy poca en ciertas ciudades de la sierra que en el sector centro del país mantiene una alta concentración de indígenas.

Más allá de las características técnicas con las que pueden competir los productos la industria de útiles escolares en particular involucra elementos diferenciados dentro de los que se encuentran las marcas, los empaques y los precios como aspectos dentro de la estructura del mercado que llevan a las empresas a competir por la ampliación de sus ventas. De esta manera la dinámica competitiva del sector ha obligado a que las empresas de distribución especializada realicen fuertes campañas de mercadeo para hacerse de una mayor participación en el mercado.

Una de las estrategias más comunes que tiene las empresas para incrementar sus ventas es la relacionada con los convenios con establecimientos educativos para la impresión de las listas de útiles en las cuales se establece la marca de determinados productos los cuales son exigidos para sus

uso , una practica valida si no fuera por los rumores de convenios gratificados para las autoridades y docentes por el uso de determinadas marcas de producto .

Consideración especial la temporalidad cíclica del mercado de los útiles escolares ya que en el país existen dos temporadas consideras de alto movimiento y que son los inicios de clases a los estudiantes en las regiones sierra y costa , la primera que inicia sus actividades en el mes de septiembre y la otra en el mes de abril de cada año, con sus particularidades ya que diferencian en los requerimientos el estudiante por un ejemplo el caso de los materiales didácticos hechos en madera que tienen muy buen aceptación y su uso es frecuente entre los maestros de estudiantes primarios en la región sierra pero que no es el mismo caso en la región costa donde casi es desconocido su utilidad para el educando.

Podríamos establecer que la demanda de estos útiles y el crecimiento de la misma está vinculado directamente al nivel de importaciones que realiza el país y que como lo demuestra el cuadro siguiente durante los últimos cinco años a mantenido una constante tendencia creciente como consecuencia de la falta de producción nacional y de tecnología que apoya la gestión de los inversionistas locales.

CUADRO N° 4

IMPORTACIONES EN EL ECUADOR

PRODUCTO	SUBPARTIDA	2005	2007	2010
LAPIZ PORTAMINAS	96084000004	519.980	556.270	793.580
JUEGO GEOMETRICO	90172030004	164.460	248.930	384.630
MARCADOR	96082010000	N/A	410.310	6'684770
TIJERA	82130000005	826.870	1'000.650	1'363.950
PLASTININA	3407001000	383.460	686.340	1'173.290
COMPAS	90172020001	680.790	759.280	940.010
MOCHILA	4202991000	979.910	727.730	1'349.380
SACAPUNTAS	8214100000	416.71	409.850	603.090
LEGOS	95030099009	N/A	2'442.130	17'734.980
GRAPADORA	84729040000	880.110	1'030.380	1'470.760

CARTUCHERAS	42021290000	1'719.590	2'383.210	1'882.510
CRAYON	96099000000	463.460	657.130	967.010
CARPETAS	39261000000	1'775.600	2'219.970	4'748.390
ACUARELA	32131010000	652.210	1'020.480	1'096.970

FOB DÓLAR

REALIZADO POR : EVARISTO ISAIAS TORRES / ELIZABETH RODRIGUEZ

ESTADISTICAS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

2.1.4 MERCADO LOCAL

En la provincia de Chimborazo y principalmente en su capital Riobamba se encuentran ubicadas algunas empresas dedicadas a la líneas de los útiles escolares y suministros de oficina, la industria INPAPEL se dedica a la producción de cuadernos y todo lo relacionado a papel como hojas de papel ministro, papel bond en pliegos, carpetas de cartón, cartón, con presencia en Quito desde donde abastece a las provincias del norte del país.

Existe una empresa importadora de material escolar INPANDI que con casi dos décadas de funcionamiento se especializa en la importación de suministros de oficina de las marcas EAGLE, KW-TRIO, FABER CASTELL y también comercializa productos importados de hechos en diferentes clases de papeles.

INDITOM IMPORTADORA Torres Maldonado, se encuentra en la ciudad de Riobamba y se especializa en la importación- distribución de artículos escolares y suministros de oficina de diferentes marcas y de diversos países, lo que le hace una empresa reconocida por los grandes distribuidores mayoritarios.

La competencia entre papelerías es intensa, similar a la que se da en las provincias norteñas de Imbabura y Carchi donde existen gran cantidad de papelerías grandes, medianas , las cuales han formado asociaciones de papeleros para tratar de ayudarse entre sí y conseguir mayores ventajas competitivas.

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

El mercado en que se desenvuelve la empresa INDITOM, es el mayorista dentro de la República del Ecuador en la línea de negocio que es motivo de este estudio donde se confluyen las industrias

fabricantes de los útiles escolares y el material para oficinas, además de los principales importadores y los distribuidores mayoristas.

2.3. ANALISIS DE LA DEMANDA

CONCEPTO DE DEMANDA: “Cantidad de bienes y servicios que el mercado esté dispuesto a adquirir para satisfacer una necesidad en un lugar geográfico específico, en un espacio y tiempo determinado”.(1)Para efectos de estudio se mencionan los diferentes tipos de demanda para aportar con los principales conceptos de la demanda.

(1)Porter, Michael. **Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto. Barcelona, 2012**

CLASES DE DEMANDA: Desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades tenemos

- **Demanda satisfecha no saturada:** Se da cuando la cantidad ofrecida cubre aparentemente toda demanda.
- **Demanda de bienes finales:** Son aquellas que son adquiridos directamente por el consumidor para su uso y aprovechamiento directo.
- **Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios:** Se refiere a los que la población requiere para vivir, el desarrollo y crecimiento, es decir todos los bienes que se relacionan directamente con la alimentación, el vestido, la vivienda, salud, educación, entre otros.(2)

La demanda también se la puede clasificar de la siguiente manera de acuerdo a la necesidad

- **Demanda Agregada:** Consumo e inversión globales, es decir, total del gasto en bienes y servicios de una economía en un determinado período de tiempo.
- **Demanda Derivada:** La que es consecuencia de otra demanda. Así, la demanda de capitales y de mano de obra depende de la demanda final de bienes y servicios.
- **Demanda Elástica:** Característica que tienen aquellos bienes cuya demanda se modifica de forma sustancial como consecuencia de cambios en el precio de dicho bien o cambios en la renta de los consumidores.
- **Demanda Inelástica:** Demanda que se caracteriza porque la variación en el precio de un bien determinado apenas afecta a la variación de la cantidad demandada de ese bien, de forma que queda manifiesta la rigidez de su demanda. En ocasiones esta relación es incluso inexistente, y entonces se habla de total rigidez de la demanda.
- **Demanda Exterior:** Demanda de un país de bienes o servicios producidos en el extranjero.
- **Demanda Interna:** Suma del consumo privado y del consumo público de bienes y servicios producidos en el propio país.

- **Demanda Monetaria:** Función que expresa la cantidad de riqueza que las personas y las empresas guardan en forma de dinero, renunciando así a gastarlo en bienes y servicios o a invertirlo en otros activos.(3)

(2)Barreno Luis, Manual de Formulación y evaluación de proyectos

(3)Internet: tipos de demanda en el mercado de productos

Para la mejor comprensión del ambiente que se desenvuelve la empresa, nuestro estudio parte de la mención de la población del país, a fin de analizar que la industria escolar depende de la cantidad de incremento del índice de escolaridad, ya que constituyen clientes efectivos de las papelerías a quienes los importadores, distribuidores mayoritarios tienen como cartera; Según el último censo de población y vivienda realizada por el INEC se estima que en el Ecuador viven 5'552091 niños y jóvenes comprendidos en las edades de 5 a 24 años que están en la etapa de formación y que cursan los respectivos niveles de educación constando inscritos 1.682.937 alumnos cursando los niveles básicos de educación niños y jóvenes de entre los 5 años a los 12 años, tomando en cuenta que la tasa de escolaridad de niños de 5 años es del 85,9% apoyado por las políticas estatales presentadas en el plan decenal de educación con el que se espera incrementar el número de niños en edad de ingresar a la educación inicial de 0-5 años y políticas para universalizar la educación básica de primero a décimo año como por ejemplo la eliminación del aporte voluntario de 25 dólares de los padres de familia a las escuelas de lo que evidentemente nos asegura un mercado cautivo para el mercado minorista es permanente y en constante crecimiento.

Según el índice de crecimiento poblacional establecido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, es de 1,56% con una población de 14.483.499 habitantes, estas estadísticas representan una posibilidad de mercado para la industria ya que se estima que el índice del nivel de escolaridad aumentara, es decir que esta relación de clientes minoristas es beneficioso para la industria de útiles escolares y suministros de oficina.

Conociendo que el mercado de la industria escolar tiene oportunidades de incrementar sus ventas a nivel nacional por el tipo de productos que comercializan, la empresa objeto de nuestro estudio realiza el análisis de todo el contexto del mercado donde se ubica la importadora Torres Maldonado.

La Importadora y Distribuidora de Suministros de Oficina y Útiles escolares INDITOM, comercializa sus productos a nivel nacional, contando como sus principales clientes a aquellos

denominados como “Clientes al por Mayor” que son: las papelerías, bazares, centros de copiados, clientes institucionales, que adquieren suministros de oficina y útiles escolares para abastecer al mercado minorista como son los estudiantes; que de acuerdo al análisis de venta en el sector estaría entre el 50% y el 80% realizadas en temporadas de inicio a clases ; constituyéndose así en un mercado atrayente de la industria escolar específicamente para INDITOM.

Para efectos del presente estudio y a fin de determinar la Demanda Insatisfecha que presentara en una gran oportunidad de la industria escolar, analizamos al entorno en que se desenvuelve la empresa : es por ello que se delimita a la Provincia de Chimborazo como centro de estudio de la demanda de mercado de INDITOM.

La Provincia de Chimborazo, para fines de nuestro estudio es el mercedo que abarca las papelerías al por mayor potencial las cuales sirven de muestra para saber el desarrollo de la comercialización de los productos nacionales e importados de la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado.

PROVINCIA DE CHIMBORAZO

La población de Chimborazo según datos oficiales del Censo 2010 tiene 458.581 habitantes, de los cuales el 47.2% son Mujeres que equivale a 239.180 y el 52.8% son Hombres 219.401; se divide en 10 cantones y 61 parroquias cuya capital de Provincia es Riobamba donde se concentra la mayor parte de la población.

POBLACION DE CHIMBORAZO

Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	4012	3996	8008
De 1 a 4 años	18872	18384	37256
De 5 a 9 años	24.68	24394	49074
De 10 a 14 años	25755	24955	50.71
De 15 a 19 años	24235	24103	48338
De 20 a 24 años	19314	20907	40221
De 25 a 29 años	15898	18587	34485
De 30 a 34 años	12966	15496	28462
De 35 a 39 años	11698	14237	25935
De 40 a 44 años	10527	12534	23061
De 45 a 49 años	9866	11527	21393
De 50 a 54 años	8547	10039	18586
De 55 a 59 años	8033	9387	17.42
De 60 a 64 años	6776	8113	14889
De 65 a 69 años	6065	7244	13309
De 70 a 74 años	4695	5623	10318

De 75 a 79 años	3433	4309	7742
De 80 a 84 años	2378	3.04	5418
De 85 a 89 años	1114	1484	2598
De 90 a 94 años	419	599	1018
De 95 a 99 años	97	187	284
De 100 años y más	21	35	56
Población de Chimborazo:			
Total	219401	239.18	458581

Fuente: Censo Población y Vivienda 2010

Elab: Elizabeth Rodríguez y Evaristo Torres

La población de la provincia de Chimborazo según índice poblacional crecerá anualmente al 1.42% (1) convirtiéndose en un mercado atrayente en población estudiantil para la industria escolar, generando la creación o constitución de mas centros al por mayor que vendan útiles escolares; convirtiéndose en fuentes reales de mercado para la empresa INDITOM.

Si la población de la Provincia de Chimborazo incrementa en los años posteriores mayor será la posibilidad de obtener clientes potenciales para la empresa INDITOM, ya que la población incrementara y determinara el nivel de escolaridad en la provincia, la cual adquirirá productos o artículos escolares comercializados por la empresa a las diferentes papelerías de la provincia.

Para conocimiento general del nivel de educación en la Provincia de Chimborazo en la actualidad y según datos tomados del INEC la población de la Provincia de Chimborazo que se encuentran inscrita en centros educativos representa el 42.1%, es decir son los clientes que mueven la fuerza del comercio de útiles escolares en las papelerías donde comercializa los artículos la empresa objeto de nuestro estudio.

PERSONAS INSCRITAS EN UN CENTRO

EDUCATIVO EN CHIMBORAZO

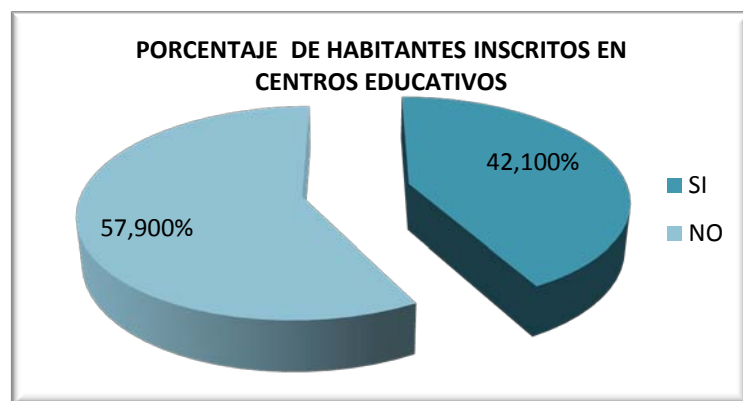
	PERSONAS.	PORCENTAJE
SI	60198	42.10%
NO	82930	57.90%
TOTAL	143128	100%

Fuente: INEC Ecuador en Cifras, Dirección Regional Litoral

Elaborado: Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres

SI	42.10%
NO	57.90%

CUADRO: PERSONAS INSCRITAS EN UN CENTRO EDUCATIVO



Fuente: INEC Ecuador en Cifras, Dirección Regional Litoral
 Elaborado: Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres

DEMANDA EFECTIVA:

La Demanda Efectiva para INDITOM representa los posibles consumidores reales, es decir son los locales comerciales cuya actividad relacionada a las papelerías o expendio de útiles escolares, las mismas que se encuentran registradas en el SRI de la Provincia de Chimborazo representando 509 establecimientos que venden material escolar registrados como contribuyentes en el SRI.

- Número de contribuyentes activos inscritos en el RUC, cuya jurisdicción corresponde a la Provincia de Chimborazo.

Actividad Económica Nivel 6	N° CONTRIBUYENTES
VENTA AL POR MAYOR DE LIBROS REVISTAS, PERIODICOS, UTILES DE ESCRITORIO Y PAPELERIA EN GENERAL	40
VENTA AL POR MENOR DE LIBROS, PERIODICOS, REVISTAS Y ARTICULOS DE PAPELERIA	469
TOTAL CONTRIBUYENTES	509

Fuente BDD SRI
 Elaborado Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres

La Demanda Efectiva o Real para la empresa corresponde a 509 locales cuya actividad está dedicada al a comercialización de útiles escolares, suministros de Oficina estas papelerías

determinaran la muestra de la población entrevistadas para analizar la Oferta Efectiva cuyo diferencia representa la Demanda Insatisfecha

Para lograr una muestra representativa de la población se utiliza la formula general de cálculo del tamaño de la muestra, conociendo el tamaño de la población total la formula permite calcular el tamaño adecuado de muestra bajo parámetros estadísticos.

El Universo para nuestro estudio representa 509 papelerías de las cuales con la aplicación de la formula determina la cantidad de encuestas a realizar que son 219 papelerías entrevistada

FORMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Zp.q.N}{e(N-1) + Zp.q}$$

Z = Nivel de confianza

Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. El presente estudio se considera una confiabilidad del 1.96; es decir que el resultado de nuestra investigación tendrá un 95.5% de confianza

N = Tamaño de la Población o Universo

Es el tamaño de la muestra, en nuestro estudio es de 509 papelerías

e = Margen de error

Para nuestro estudio estimamos un margen de error del 5%

p = Proporción de factibilidad de estudio

Es la proporción de papelerías dentro de la población que tienen las características de estudio

q = Proporción de no factibilidad de estudio

Es la proporción de las papelerías que no tienen las características de estudio

Los datos de p y q son datos desconocidos, por tanto se suele suponer que será de 0.5.

$$n = \frac{Z p.q.N}{e (N-1) + Z p.q}$$

$$n = \frac{(1,96)(0,5)(0,5)(509)}{(0,05) (509-1) + (1,96)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416(0,25)(509)}{0,025(508) + 3,8416(0,25)}$$

$$n = 219,17$$

La Importadora y Distribuidora Torres Maldonado deberá realizar 219 encuestas del total de las papelerías registrada en el SRI para medir el nivel de satisfacción de los clientes y establecer el mercado insatisfecho en el cual deberá comercializar sus productos.

2.4. ANALISIS DE LA OFERTA

OFERTA: “Cantidad de mercancías disponibles para la venta en un mercado”

La Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado.

Para el estudio de la Oferta es necesario conocer el mayor número de características de las empresas que lo generan, sin embargo esta información posee un carácter confidencial difícil de obtenerla, por lo que es necesario realizar procedimientos y técnicas para obtener la información como: **determinar el número de productores y oferentes que intervienen en el área de influencia es decir representan nuestra competencia.**

Si existe un solo productor posiblemente se trate de un Monopolio y esta empresa tendrá asegurada sus ventas, si existen varias empresas competidoras los datos más importantes en obtener serán en torno al costo de producción, niveles de calidad, precios y servicios que agreguen al producto, si hay pocos oferentes se debe buscar información de acuerdo a la capacidad instalada, a la producción real y potencial, programas de expansión y posicionamiento de la empresa, en este caso se considera el prestigio de la marca los niveles de competencia.

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA

El material utilizado para estudiantes de educación básica, media y superior es importado, en el Ecuador solo se fabrica productos que no necesitan mayor tecnificación, por decir cartucheras, mochilas, forros plásticos, carpetas de papel, papel en sus diferentes presentaciones, pero en ningún caso llegamos a producir mercaderías como portaminas, grapadoras, perforadoras, flash memory, calculadoras, lápices, marcadores, sacapuntas, correctores, que en su gran mayoría representan la base de toda lista de útiles que obligatoriamente deben ser adquiridos por los padres de familia para el inicio del año lectivo y en el transcurso del mismo.

Todos estos productos mencionados anteriormente provienen de países como China, México, Brasil, Estados Unidos, India, siendo China el principal productor y proveedor mundial.

En el Ecuador las importaciones de estos productos han crecido anualmente principalmente desde la implementación de la dolarización, siendo la línea escolar un vasto campo de ítem diversos y que continuamente se va renovando o adaptando a la evolución de la educación es muy difícil

determinar con exactitud el global de importaciones que se realiza hacia el Ecuador ya que muchos ítems utilizados son catalogados en el registro arancelario de muy diversas maneras que nada tiene que ver con el sector estudiantil por decir un ejemplo Legos que muy usualmente es utilizado en jardines para desarrollar las destrezas de los nobeles estudiante es registrado como Juguete al igual que el material didáctico hecho en madera que se lo cataloga como juguete pero que en sí mismo no es fabricado para el entretenimiento sino para el desarrollo motriz del niño. Pero sin embargo podemos determinar que ciertos productos básicos de la lista escolar han sido importados cada vez en mayor volumen en los últimos años a decir tijeras sub partida 82130000005 en el 2005 se importó 826.870 dólares y para el 2010 1'363.950 dólares, juegos geométricos en el 2005 164.460 y para el 2010 384.630 dólares (1) cantidad considerada pequeña ya que en el país si se produce este artículo y que tiene buena aceptación como producto nacional.

TIPOS DE OFERTA:

Para conocimiento general en nuestra investigación presentamos el concepto de los tipos de Oferta.

Oferta Competitiva o de Mercado Libre.- Es aquella en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado.

Oferta Oligopólica.- Se caracteriza porque el mercado se halla controlado por solo unos cuantos productores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. El ingresar a este tipo de mercado es riesgoso y complicado para los comerciantes.

Oferta Monopólica.- Se encuentra dominada por un solo productor o prestador del bien o servicio.

La Importadora y Distribuidora de suministros de oficina y útiles escolares INDITOM importa, comercializa y distribuye varios productos, que en su mayoría son importados y elaborados en el exterior, para el efecto de nuestro estudio hemos clasificado a los artículos, en tres grandes tipos de productos:

- útiles escolares,
- suministros de Oficina y
- artículos de bazar

Estos productos tienen calidad y diseños exclusivos para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes; las importaciones se realizan de manera directa por el propietario de la empresa, que al poseer la experiencia por muchos años dentro de la Industria escolar, está capacitado en la selección por memorizada de los productos comercializados por INDITOM. El abastecimiento de los tres tipos de artículos antes mencionados, se realiza de los proveedores internacionales quienes con la tecnología de punta, provee de la variedad de productos que la empresa, motivo de nuestro estudio, tiene como fortaleza para desarrollar su competitividad en el mercado local y nacional.

INDITOM como empresa importadora y distribuidora de material escolar, suministros de Oficina y Artículos de Bazar entre otros; es una empresa que mantiene una distribución directa y exclusiva de los productos de marca extranjera ISOFIT, cuya característica es el alto nivel aerodinámico de su línea de oficina; sin embargo la visión empresarial ha llevado cruzar fronteras dentro de la industria escolar con la creación y producción de su propia línea de productos, cuya marca y calidad de la misma, ha posicionado al producto en la mente del consumidor; introduciendo a su clientela productos nuevos con calidad y a precios competitivos.

La línea OLYMPIC es producida en el exterior, ventaja que le permite poseer productos con tecnología, de alta calidad que se refleja en la aceptación en el mercado compitiendo ante los productos de marcas tradicionales, permitiéndole a INDITOM permanecer en la industria del país como un Importador y Distribuidor reconocido



Los tres grupos de productos que la empresa Oferta, cuenta con la cantidad necesaria, la variedad requerida en los clientes mayoritarios, los productos que detallamos a continuación son representativos que servirán para el conocimiento del stock de la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM.

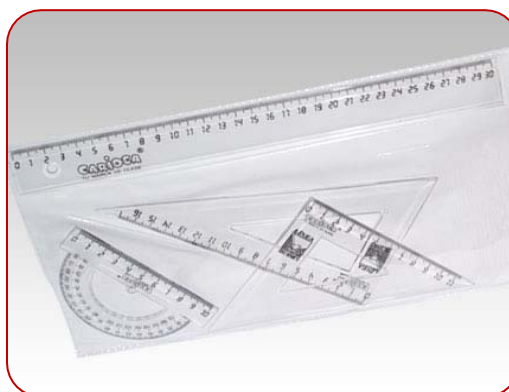
MATERIAL ESCOLAR:

La empresa posee variedad de artículos escolares que ofertan en las diferentes papelerías para el uso del estudiante, esta línea se caracteriza por la gran aceptación del consumidor ya que cuenta con diseños únicos con marcas de prestigio y productos fabricados en el exterior con características similares a los tradicionales con un precio competitivo y exequible para el demandante.

En esta línea la empresa cuenta con productos Disney que son llamativos por sus diseños, durabilidad, uso y marca de prestigio, adquiridos especialmente en la temporada escolar al inicio de clases.

Los productos necesarios y adquiridos en una lista de útiles son: Mochilas, Esferos, reglas, marcadores para CD, tiza líquida, permanentes, marcadores de colores, Esfero gel, borradores, portaminas, colores, crayones, plastilina, láminas de fómix, juegos didácticos de madera, legos, carpetas, minas HB, 2B,etc, corrector en forma de esfero, estiletes, calculadoras, bicolor, goma escarchada, cartucheras, juegos geométricos, compás, etc.

Las principales características de los útiles escolares son:





UTILES ESCOLARES INDITOM

ORD.	CODIGO	PRODUCTO
1	ABC001	ABACO DE COLORES
2	ABC002	ABACO 1788/ TSM 041
3	BLS001	BOLSO FASHION HIPPO BLF 1650
4	BLS002	BOLSO FASHION HIPPO BLF 1577
5	BLS003	BOLSO FASHION HIPPO BLF1652
6	BLS004	BOLSO FASHION HIPPO BLF 1649
7	BLS005	BOLSO BG31031
8	BLS017	BOLSO ANARCHY 1422
9	BLS018	BOLSO BG 28257
10	BOR001	BORRADOR PERFUMADO BENCIA SURTIDO
11	BOR002	BORRADOR DE PIZARRA MADERA
12	BOR010	BORRADOR MAGNETICO PIZARRA T-19
13	BOR013	BORRADOR FIGURAS ANIMALES NO-2851
14	BOR014	BORRADOR DE FIGURAS TRANSPORTES
15	BOR015	BORRADOR FIGURAS ARTICULADO 616
16	BOR016	BORRADOR DE FIGURAS 7071

17	BOR017	BORRADOR DE FIGURAS CARITA FELIZ
18	CAT025	CARTUCHERA DISNEY 2 CIERRES
19	CAT053	CARTUCHERA CON ESPEJO
20	CAT097	CARTUCHERA DISNEY RECTANGULAR 594/601/602
21	CAT098	CARTUCHERA 2 CIERRES MICKEY MK-2362
22	CAT105	CARTUCHERA 2 CIERRES CAMP ROCK CR6007R
23	CAT108	CARTUCHERA 2 CIERRES CARS C6007Y
24	CAT109	CARTUCHERA 2 CIERRES PRINCESAS PR6004Y
25	CAT111	CARTUCHERA 2 CIERRES PRINCESAS PR7502R
26	CAT143	CARTUCHERA GARFIELD 2CIERR/GPB 1214
27	CAT144	CARTUCHERA GARF 2CIERR/GPB 1226
28	CAT146	CARTUCHERA GARF 2CIERR/GPB 1213
29	CAT147	CARTUCHERA GARF 2 CIERR/GPB 1212
30	CAT148	CARTUCHERA I CARLY
31	COL002	COLOR OLYMPIC ACUARELABLE X 12COL
32	COL003	COLOR OLYMPIC CORTA X12 COL
33	COL004	COLOR OLYMPIC LARGAX12 COL TRIANG
34	CPS001	COMPAS METER LAPIZ ETM-001
35	CPS002	COMPAS METALICO 0705F
36	CPS003	COMPAS METALICO EE0606F
37	CYN008	CREYON X12 COL, JUMBO ETY001
38	CYN010	CREYON PASTEL X12 COL 8016
39	FRO001	FORRO DIBUJO MICA
40	FRO003	FORRO EXTRA UNIVERSITARIO MICA
41	LAP022	LAPIZA DE FIGURAS DISNEY
42	MAR021	MARCADOR TIZA LIQUIDA EO- 385
43	PAP051	PAPEL ALUMINIO SURTIDOS
44	MCH190	MOCHILA DIADORA VAR TAPA DURA 5502
45	MCH209	MOCHILA RUEDAS TINKER BELL TK0509

MATERIAL DE OFICINA:

En los suministros de Oficina, la empresa oferta productos de utilidad duraderos y a precios cómodos, los oferta a las instituciones públicas y privadas sin límite o restricción alguna. Se oferta la línea de la empresa marca OLYMPIC, productos que cuentan con garantía, con alta tecnología y calidad reconocida, los cuales son fabricados en el exterior y que permiten a la empresa obtener un nivel competitivo en sus precios al momento de distribuirlos, además se cuenta con productos de la marca Isofit que al ser distribuidores exclusivos en el país de esta marca, permite a INDITOM continuar con la variedad de marcas posicionadas en el mercado nacional y local.

Entre los productos adquiridos por los clientes de INDITOM se encuentran: Porta cheques, archivadores, perforadoras, grapadoras, saca grapas, grapas, esferos, calculadoras grandes, cinta

adhesiva, ligas, clips, carpetas, folders de oficinas, portaminas esferos, rollos de papel para fax, papel bond, etc.



SUMINISTROS DE OFICINA INDITOM

ORD.	CODIGO	PRODUCTO
1	AGA001	AGENDA PERMANENT 1008-AP
2	AGA002	AGENDA PERMANENTE 03 AP
3	AGA003	AGENDA 25K/03/05 2013
4	AGA004	TARJETERO GRANDE #340/200 TARJETAS
5	TAR001	TARJETERO MEDIANO #180/100 TARJETAS
6	TAB001	TABLA DE CHEQUEO GR 6118 /A5
7	TAB007	TABLERO APOYAMANOS CY0248 PLAS VIN
8	CAL001	CALCULADORA NIKKO BOLSI. CL-606
9	CAL002	CALCULADORA NIKKO D ESCR 8837B
10	CAL040	CALCULADORA PH0928
11	CAL042	CALCULADORA PL182

12	CAR001	CARPETA F8867/ETC 081
13	CAR002	CARPETA F8811 ETC-029
14	CAR004	CARPETA E1158 ETC-083 SOBRE VERTICAL
15	CAR006	CARPETA F8902
16	CAR007	CARPETA F8865/ETC 050
17	CAR008	CARPETA F4811
18	CAR102	CARPETA ETC 069/CY310 BISELADA
19	CAR107	CARPETA ETC075/F8847 ACOR BOLSO
20	CAR112	CARPETA APOYAMANOS CON VINCHA 1012
21	CAR113	CARPETA ARCHIVADOR FL-2981
22	CAR115	CARPETA 060
23	CAR116	CARPETA NEW LINE CY4161/ETC-063
24	CAR117	CARPETA PLASTIC 10HOJ 10AKA4
25	CAR119	CARPETA ACORDEON VERTICAL FL 12V
26	CAR120	CARPETA F 56 CIERRE
27	CAR121	CARPETA SOBRE CLEAR BAG FC209
28	COR001	CORRECTOR POINTER AS127
29	CTA002	CINTA DE EMBALAJE TRANSPARENTE100
30	CTA004	CINTA EMBALAJE CAFE
31	ENG001	ENGRAPADORA ST-0368
32	ENG002	ENGRAPADORA ST-0319
33	ENG010	ENGRAPADORA ISOFIT CP60
34	ENG026	ENGRAPADORA POINTER XG-1299X7
35	POR041	PORTAMINAS MP 1107
36	CAJ001	CAJAS PARA ESFERO BX 117
37	ESF063	ESFERO #007 ROJO,AZUL,NEGRO PTA FUNA
38	EST001	ESTILETE REFORZADO SX702A
39	GOM003	GOMAS EN BARRA NORMA
40	GRA001	CAJAS DE GRAPAS ETG 006 X5000
41	MAR016	MARCADOR PEQUEÑO CY-907-12
42	RES020	RESALTADOR FP-6021
43	RES018	RESALTADOR FP-2368
44	POR034	PORTAMINAS POINTER MP-816
45	PER001	PERFORADORA WD202

ARTICULOS DE BAZAR:

Los artículos de bazar para la Importadora y Distribuidora INDITOM, son artículos complementarios que por sus novedosos diseños son adquiridos durante todo el año, ya que esta clase de productos de no tiene un ciclo determinado, favoreciendo la comercialización. En esta línea la empresa, cuenta con variedad de productos para diferentes eventos sociales, que al ser adquiridos y producidos en el exterior cuenta con una gama de diseños atrayentes al público de toda edad y sus precios competitivos permiten ser colocados en todo estrato social.

En esta línea de productos se ofrece: Peluches, reloj de pared, reloj con motivo para la cocina, porta retratos, álbumes de fotos, focos navideños, carros, aviones, trenes de plástico, muñecos chillones de plástico, alcancías en forma de conejito de diferentes colores, muñecas, fundas de regalo,

diarios, despertadores con motivos infantiles, reloj de mano para niños y niñas dependiendo el personaje de la actualidad, lámparas pequeñas de diferentes colores, monederos, billeteras para niños y niñas de diferentes personajes, llaveros de diferentes personajes, agendas para niños y agendas grandes, xilófonos, línea de perfumería.



ARTICULOS DE BAZAR INDITOM

ORD.	CODIGO	PRODUCTO
1	AGA002	AGENDA PERMANENT 1008-AP
2	AGA003	AGENDA PERMANENTE 03 AP
3	AGA004	AGENDA 25K/03/05 2013
4	TAR001	TARJETERO GRANDE #340/200 TARJETAS
5	TAR002	TARJETERO MEDIANO #180/100 TARJETAS
6	ABN002	ALBUN DE FOTOS GRANDE
7	BILL001	BILLETERAS SURTIDAS
8	CDR001	CUADERNO DIRECTORIO 1623-50
9	DRO037	DIARIO OTD 016
10	DRO038	DIARIO OTD 017
11	DRO040	DIARIO BJ-9019 OTD-026

12	DRO041	DIARIO 810097 OTD 030
13	DRO042	DIARIO BJ-9012 OTD 031
14	DRO043	DIARIO BJ-9027 OTD028
15	DRO044	DIARIO BJ-9032 OTD 027
16	DSP002	DISPENSADOR MEDIANO ETD 002
17	DSP003	DISPENSADOR GRANDE ETD 003
18	LBT006	LIBRETA OTD-014 CANDADO
19	LMN048	LAMINA ESCARCHA X24 3 COL
20	ESF070	ESFERO REGALO CAJA MADERA
21	FMX006	FOMIX ADHESIVO 3 EN 1 EVA 1026
22	FMX010	FOMIX ADHESIVO ESTRELLA B2101
23	FMX027	FOMIX ENGOMADO PARA MOLDEAR 1037
24	REP008	REPUESTOS APLICACION FIGURAS
25	JGO055	JUEGO DE MESA LUDO AX383082
26	LLA002	LLAVERO CAUCHO
27	PCH004	PELUCHE 9-018M PERRO PEQ LENTES
28	PCH007	PELUCHE 2166M-24 SUAVE CN POLO
29	PCH008	PELUCHE 2167M-27RZ OSO CN CHAQUETA
35	PCH025	PELUCHE 9400M-23 PERRO SENTADO CN CHAQUETA Y GORR
37	PCH031	PELUCHE 7057M-18 PERRO SENTADO SUAVE
38	PCH032	PELUCHE 9401M-23R OSO SENTADO PELO RIZADO
39	PCH033	PELUCHE 3045M-23 ANIMAL SURTIDO CN ROPA
40	PCH035	PELUCHE LLAVEROS PEQ OSO
41	PCH036	ALMOHADA GARFIELD RECT. GPW-107
42	PCH037	ALMOHADA GARFIELD GPW 094 PEQ
43	PRR005	PORTA RETRATO DTP001
44	PRR007	PORTA RETRATO DTP 003
45	PRR008	PORTA RETRATO DTP 004

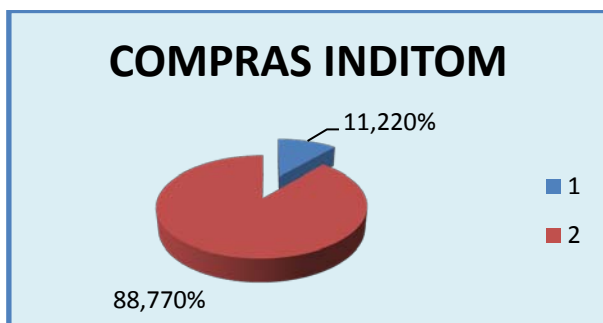
Estos tres grandes grupos de productos que comercializa INDITOM, en su mayoría son importados desde las diferentes zonas de abastecimiento a nivel mundial ; del total de productos que posee la empresa para ofertar a su cartera de clientes en la provincia de Chimborazo el 89% son artículos importados y el 11% restante son artículos nacionales. Para la empresa las compras realizadas en el exterior representa casi la totalidad de su stock, permitiéndole tener variedad de productos, determinante para ser una de las fortalezas que le ha permitido tener un posicionamiento en el mercado como un Proveedor reconocido. Según los datos proporcionados por la empresa, las compras totales asciende a 293.150,95 en el año 2011, de las cuales las compras en el exterior representa el 89% de artículos importados que monetariamente es 260.248.65 USD. Y las compras locales representan 32.902,30 de artículos nacionales.

PORCENTAJE DE LOS PRODUCTOS IMPORTADOS POR INDITOM

PRODUCTOS INDITOM	PORCENTAJE
NACIONALES	11%
EXTRANJEROS	89%
TOTAL	99.99%

Fuente: INDITOM Balance de Resultados 2011

Elaborado: Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres



PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR INDITOM

PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA INDITOM	
UTILES ESCOLARES	68%
SUMINISTROS DE OFICINA	20%
ARTICULOS DE BAZAR	12%
TOTAL	100%

Fuente: INDITOM Dep. Contabilidad

Elaborado: Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres

La Oferta de material escolar, suministros de Oficina y artículos de bazar que posee la empresa Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM, permite abastecer el mercado local y nacional, sin embargo para efectos de delimitación de nuestra investigación nos centramos en la comercialización en la Provincia de Chimborazo, a lo cual manifestamos que la cantidad de artículos para satisfacer las necesidades de las papelerías de la provincia es basta, permitiéndole abarcar nuevos clientes existentes cuya necesidad o requerimiento de material escolar se encuentra insatisfecha.

Para determinar el nivel de aceptación y satisfacción que brindan los Proveedores a las papelerías establecidas en la provincia de Chimborazo, realizamos una entrevista a los dueños de las papelerías al por mayor; y claramente se encuentra que entre los Proveedores nacionales de material escolar y suministros de Oficina que poseen cartera en la Provincia de Chimborazo; se encuentra la preferencia de nuestra empresa INDITOM como un proveedor reconocido por sus productos y por su trayectoria en el mercado como importador directo y distribuidor escolar.

Cuadro 5. EMPRESAS PROVEEDORAS CONOCIDAS.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INDITOM	30	12.88%
IMPORSUCRE	40	17.17%
DILIPA	25	10.73%
IMP. ESTUARDO SÁNCHEZ	51	21.89%
INPAPEL	18	7.73%
CARVAJAL	22	9.44%
PAPELSA	12	5.15%
PACO	15	6.44%
PAPELERIA ATLANTIDA	10	4.29%
OTROS	10	4.29%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Las papelerías existentes en la provincia de Chimborazo registradas en el SRI son 509 de las cuales 223 son encuestadas y representa que el 44,6% se encuentran abastecidas por las empresas Distribuidoras, Importadoras especializadas en la comercialización de útiles escolares. Del total de la población entrevistada el 30% de las papelerías se encuentran satisfechas con el servicio que les ofrecen sus proveedores, es decir que representan 150 papelerías abastecidas en su totalidad por los Proveedores conocidos. (Competencia de Inditom).

El crecimiento económico por actividad indica que el incremento de establecimientos dedicados a comercializar útiles escolares y suministros de Oficina tiene una tasa de crecimiento del 2.7 % (1) estimada, la cual permite determinar el posible incremento de los establecimientos dentro de la provincia, que representan los posibles compradores de INDITOM. Con esta base del nivel de aceptación de la empresa INDITOM en la provincia representa una clara posibilidad de continuar incrementando su mercado; facilitando el posicionamiento de su línea de productos.

Para determinar la demanda insatisfecha que representa el mercado potencial de INDITOM; en el cual captará más clientes a fin de incrementar sus ventas, se toma claramente el nivel de insatisfacción de las papelerías entrevistadas, para determinar la cantidad de papelerías cuyas necesidades insatisfechas le permitan a INDITOM (Importadora y Distribuidora Torres Maldonado) comercializar y posicionar sus productos.

2.5 DEMANDA INSATISFECHA:

“Es aquella demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y puede ser cubierta en parte por el proyecto”(2)

La Demanda Insatisfecha para efectos de nuestro estudio, se determina con la relación del nivel de satisfacción de los establecimientos o papelerías registradas en el SRI, para lo cual se realizó las encuestas que determinaron que el 30% de las 509 establecimientos se encuentran satisfechos por sus Proveedores y el 70% restante representa al posible mercado insatisfecho, es decir que 157 papelerías se encuentran satisfechas por los servicios Ofertados de las Distribuidoras Nacionales y 356 papelerías se encuentran insatisfechas por la brecha existente en el nivel de satisfacción (tiempo de entrega) o en el tipo de satisfacción (precio, calidad).

Demanda según el Nivel de Satisfacción:

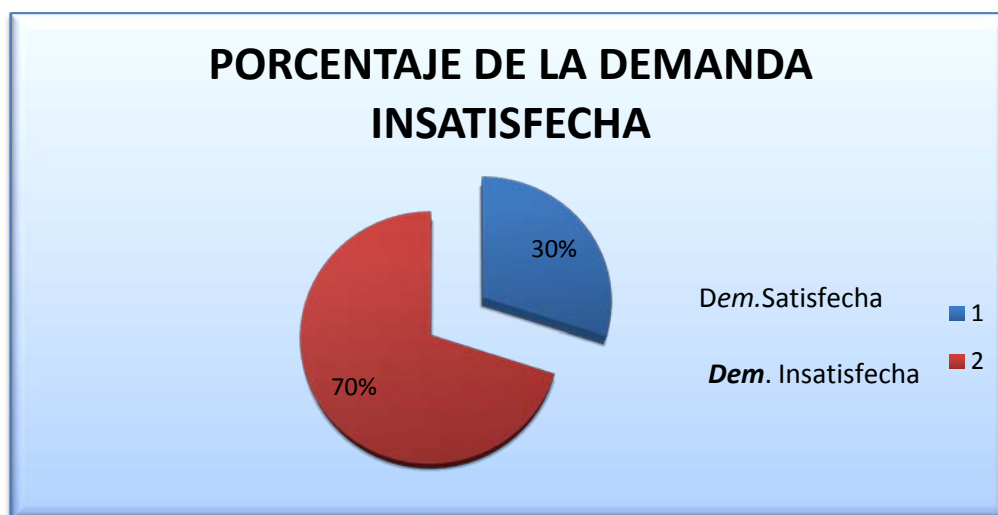
PAPELERIAS REGISTRADAS	509 Papelerías
PAPELERIAS ENTREVISTADAS	223 Papelerías
SATISFACCION DE PAPELERIAS	66 Papelerías Satisfechas 30%
D. INSATISFECHA	157 Papelerías con nivel de insatisfacción. 70%

\

(1) Marketing Social-Alan Andreasen- ElementosdelMarketin

(2) Fascículo Chimborazo tasa de crecimiento económico por actividad económica

Grafico 1: Porcentaje de la Demanda Insatisfecha



Fuente: INDITOM Encuestas a papelerías de Chimborazo

Elaborado: Elizabeth Rodríguez, Evaristo Torres

Nota: El nivel de satisfacción se realiza en base a las papelerías entrevistadas en la Provincia de Chimborazo y representa a una relación en la cual la demanda es mayor a la Oferta de material escolar, por lo tanto se da una demanda Insatisfecha

La oportunidad de INDITOM en posicionar sus productos en las papelerías de la Provincia de Chimborazo representa el 70% del mercado, que está dado por el nivel de satisfacción en el servicio que reciben por parte de nuestra empresa y por parte de las empresas Oferentes de material escolar; denominados la competencia. Es decir que la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado “INDITOM” tiene la posibilidad de apertura mercado y captar nuevos clientes basado en un nivel de insatisfacción de las papelerías entrevistadas y que se encuentran registradas como razón social en el SRI para comercializar sus artículos en la Provincia de Chimborazo

El nivel de satisfacción de las papelerías en la Provincia de Chimborazo fue determinada en las entrevistas realizadas a los propietarios de las papelerías, en la cual se obtuvo una información que 157 papelerías se encuentran con un nivel de insatisfacción elevado, por diferentes razones como la entrega no oportuna de sus pedidos, la falta de variedad de productos, el plazo de crédito, etc. Esta brecha de la insatisfacción de necesidades de las papelerías entrevistadas, permite a nuestra empresa aperturar mercados y captar clientes colocando así su línea de productos de material escolar y continuar con su posicionamiento en el mercado como una empresa reconocida.

Para determinar la posible demanda insatisfecha mediante el nivel de satisfacción del cliente a través de los procesos que mantienen las empresas Oferentes de material escolar, especialmente INDITOM, nos permitimos realizar encuestas que permitieron determinar el nivel satisfacción, posicionamiento y grado de aceptabilidad que mantenemos en el mercado local como empresa Importadora y Distribuidora de material escolar; es así que para reforzar el lineamiento de la planificación estratégica, se procedió a realizar un cuestionario de preguntas que permitieron determinar si la publicidad o estrategia de marketing que utiliza la planteamiento La diversidad de productos que mantiene la empresa Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM le permite posicionar sus productos en las papelerías de la provincia de Chimborazo, según el nivel de preferencia registrada en las entrevistas realizadas, para lo cual nos permitimos adjuntar un breve análisis de los resultados que reflejaron las encuestas realizadas.

¿Se encuentra satisfecho con su Proveedor?

Cuadro 6. Satisfacción de clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	66	29.60%
NO	157	70.40%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Interpretación: El 70.40% representa a la población que considera la satisfacción de servicio como una necesidad indispensable en la comercialización de los artículos escolares, lo que beneficia a INDITOM ya que representa el mercado insatisfecho posible cliente comprador de la empresa.

El nivel de la Demanda insatisfecha del mercado en la Provincia de Chimborazo, permite que INDITOM fije como un proyecto la utilización de herramientas de planificación estratégica, necesarias e indispensables, ya que con una implementación de campañas publicitarias, permitirá la adecuada colocación de nuestros productos a nuevos mercados, a fin de captar clientes que se encuentren satisfechos con el servicio brindado y por medio de ello poder incrementar el nivel de ventas manteniendo su nivel de aceptabilidad y prestigio que ha mantenido como importador directo por varios años dentro de la Industria escolar.

¿Estaría dispuesto a cambiar de Proveedor por precios, calidad y tiempo en entrega?

Cuadro7. Cambiaria de Proveedor.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	185	82.96%
NO	38	17.04%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Provincia de Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Interpretación: La tendencia que mantienen los clientes encuestados estableció que el cambio de Proveedor facilitaría la apertura de nuevos mercados para nuestra empresa, permitiéndonos brindar diversidad de productos con alta calidad a precios competitivos y marcar la diferencia en el servicio personalizado que ofrecemos.

Para reforzar la necesidad de la utilización de la publicidad (Marketing) como herramienta de una planificación estratégica en la empresa, realizamos una entrevista a los clientes de manera indistinta para determinar el grado de conocimiento de la labor desempeñada durante impacto de la publicidad que hasta la actualidad ha manejado la administración de INDITOM.

Conoce Usted la publicidad que realiza INDITOM?

Cuadro 8. Nivel de conocimiento de la Publicidad de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	29%
NO	24	71%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Provincia de Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico 2. Conocimiento Publicidad INDITOM.



Fuente: Cuadro 8.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

El 71% de la población entrevistada desconoce la publicidad de la empresa, lo cual constituye una necesidad de implementar la planificación estratégica para colocar a INDITOM en el mercado nacional mediante campañas de Marketing.

¿Qué opinión le merece a usted la publicidad que realiza INDITOM?

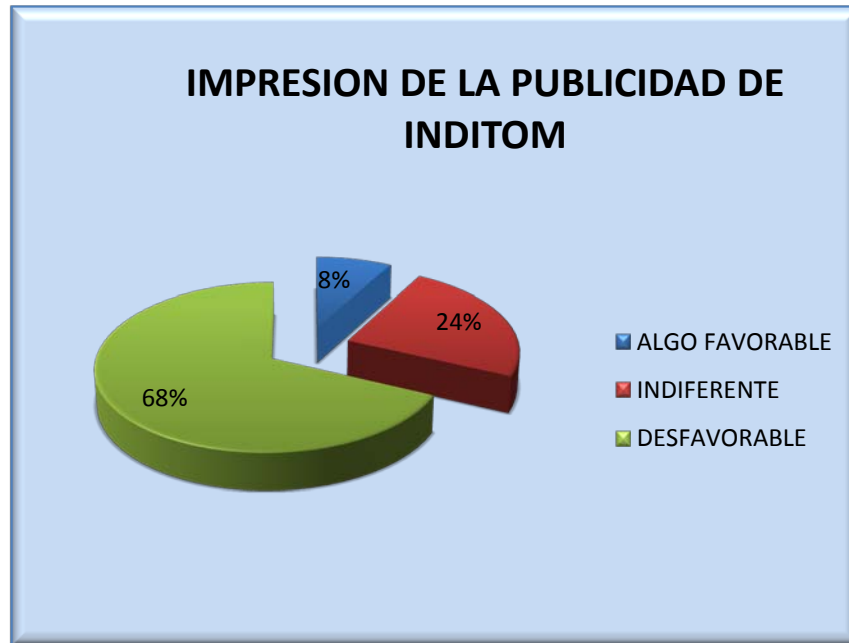
Cuadro 9. Impresión de la Publicidad de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
ALGO FAVORABLE	3	8%
INDIFERENTE	8	24%
DESFAVORABLE	23	68%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico3. Impresión de la Publicidad de INDITOM.



Fuente: Cuadro 7.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

El 68% representa a la población que considera que la empresa mantiene una estrategia publicitaria deficiente, el impacto en los clientes, debe ser reforzado con un Kit promocional de los productos comercializados por INDITOM.

Por ello es necesaria la utilización de Las estrategias de Productividad y Crecimiento que son las herramientas fundamentales de la implementación del Marketing como promotor de los productos comercializados por la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado

CAPITULO III

3.1 DISPOSICION ACTUAL DE LAS EMPRESAS (COMPETENCIA)

Las empresas comercializadoras de suministros y útiles escolares en la actualidad, han tomado la diversidad de productos para ubicarse fuertemente en el mercado escolar, satisfaciendo necesidades de los clientes actuales y los potenciales; sin embargo para alcanzar esta posición han tenido que realizar e implementar políticas estratégicas y realizar un análisis del ambiente que han determinado la utilización e implementación de un proceso estratégico que analiza las posibilidades reales, aspectos externos e internos denominados microambientes –microambiente, de los cuales se establece las oportunidades, amenazas que provienen del medio en el que se desenvuelven las empresas, con el análisis externos se establecen las fortalezas y debilidades que son el resultado de las gestiones que realiza la empresa influyentes para alcanzar el objetivo planteado.

El estudio de la competencia es primordial ya que permite analizar el crecimiento y comparar con el resultado de la empresa objeto de nuestro estudio, entre las principales empresas que se encuentran en el mismo segmento del mercado que INDITOM, poseen una cartera amplia de clientes a nivel nacional distribuidos en clientes al por mayor y menor las cuales forman parte de la competencia para nuestra empresa, entre ellas podemos mencionar a DILIPA, STUARDO SANCHEZ, CARVAJAL, INPANDI, IMPORTADORA SUCRE, IMPORTADORA REGALADO.

Estas empresas a excepción de CARVAJAL una multinacional colombiana, comprenden la principal competencia nacional para INDITOM, se han formado con recursos propios y con integrantes familiares que en el transcurso de los años han desarrollado y han ampliado el mercado con el objetivo de alcanzar sus metas.

En el caso de DILIPA con 28 años de experiencia es una empresa ecuatoriana especializada en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares, complementada con artículos de bazar y cristalería; ubicada en Quito como su sede principal y con puntos de atención al consumidor final en las ciudades de Portoviejo, Santo Domingo, Ibarra, Cuenca, además de la venta al consumidor final también el sector mayorista es visitado constantemente por sus ejecutivos de venta.

Almacenes ESTUARDO SANCHEZ con más de 50 años de labor ininterrumpida continua laborando desde la ciudad de Guayaquil en su edificio propio ubicado en la calle Sucre y Lorenzo de Garaycoa y una sucursal en el sector de la Bahía de Guayaquil, en Eloy Alfaro 324 y Av. Olmedo, su principal actividad es la importación de artículos para el cuidado personal, cocina,

electrodomésticos, juguetes, artículos para oficina, material para escolares, recuerdos, licores entre otras. Se constituye como competencia de INDITOM ya que en la línea de artículos escolares y de oficina realiza importaciones de los principales mercados mundiales y con una fuerza de venta atiende a los principales empresarios mayoristas a lo largo de todo el territorio ecuatoriano.

IMPORTADORA REGALADO , al igual que Almacenes Estuardo Sánchez se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en las calles Chile y Colon ha logrado mantenerse en el mercado de los útiles escolares y de oficina por más de 25 años bajo la dirección de su fundador el Sr. Luis Horacio Regalado, maneja en su stock de productos marcas como Artesco, Pelikan, Compactor, Passola, Pegafan, Imation entre otras marcas; provenientes de varios países, entre ellos Perú, Colombia, Brasil, Italia y EEUU, así como también son distribuidores autorizados de productos fabricados localmente de las marcas Andino, Norma, Alex, Ideal , etc.

IMPANDI, IMPORTACIONES ANDINAS SA, establecida en la ciudad de Riobamba por más de 20 años ha trabajado en la línea de la importación de útiles escolares suministros de oficina y papeles, tiene en su abanico de productos marcas reconocidas internacionalmente como Faber Castell, Pelikan, KW TRIO, Eagle. Con clientes en las principales capitales de provincia y dedicada exclusivamente a la venta mayorista.

CARACTERISTICAS

La ciencia económica identifica cuatro tipos básicos de mercados, para cada uno de los cuales se dan distintos procesos de información de precios:

Competencia Perfecta

Monopolio

Competencia Monopolista

Oligopolio

La competencia perfecta reúne las siguientes características:

Homogeneidad del producto, es decir que el producto ofrecido por cualquier vendedor es igual al que ofrecen todos los restantes. Ningún participante en el mercado ya sea comprador o vendedor puede influir por sí solo en el precio, dado que cada uno individualmente es tan pequeño con relación al mercado en su conjunto que su accionar no puede afectar a éste. Movilidad de los recursos, lo que implica, por ejemplo, que los trabajadores pueden mudarse de una región a otra, las materias primas están accesibles a todos en igualdad de condiciones, las empresas pueden entrar al mercado o salir de él, etc.

Transparencia de la información de los mercados, tal que los consumidores, las empresas y los propietarios de los recursos tengan un perfecto conocimiento de los datos económicos y tecnológicos.

Dado que la exigencia de todos los requisitos resulta difícil de imaginar a un sector de la actividad económica que se desenvuelva en un mercado de competencia perfecta. En competencia perfecta hay un precio normal básico o de equilibrio que es el que corresponde a la igualación de la cantidad ofrecida y la demanda.

Este precio se denomina precio normal, y no tiene que estar necesariamente en ningún intercambio, es decir que no tiene que coincidir con el precio del mercado. Sin embargo, si el precio del mercado es tal que, en igualdad de las restantes condiciones, el ritmo de producción de una mercancía es persistentemente inferior al de consumo, entonces el precio de mercado es menor que el normal. A tal precio, la producción se desalienta con exceso mientras que el consumo se fomenta demasiado, y las existencias de mercancías muestran una persistente tendencia a disminuir. Por último, si el precio del mercado fuese igual al normal y todas las demás condiciones permanecieran iguales, no habría tendencia durante un período de años a que las existencias de la mercadería aumentasen o disminuyesen aunque, desde luego, pudiera haber variaciones estacionales y de otras clases de corta duración.

El monopolio es el modelo opuesto a la competencia perfecta, o sea cuando la empresa sea el único vendedor del mercado por encontrarse en situaciones como las siguientes:

- Control total de la oferta de un producto.
- Posibilidad de producir a un costo muy bajo el volumen suficiente para abastecer a todo el mercado a un precio rentable e inferior al de cualquier competidor.
- Disposición exclusiva de patentes inherentes al producto.

La lógica del razonamiento económico indica que, en estos casos, le oferente monopolista, cuando es una empresa privada, tratará de mantenerse en el nivel de actividad que optimice su relación costo volumen utilidades. En cambio si se trata del estado puede perseguir distintos objetivos políticos sociales y económicos.

Competencia monopolista o competencia imperfecta es un modelo intermedio entre la competencia perfecta y el monopolio. Es el caso en que la mayoría de las empresas enfrentan a competidores que comercializan sustitutos similares a sus productos, pero diferenciales, debido a la cual no existe

homogeneidad entre los productos de los distintos oferentes. “Cada empresa tiene un monopolio sobre la venta de un solo producto, pero las diversas marcas son sustitutos cercanos”. Este modelo tiene características concurrentes:

- Productos diferenciados que compiten en el mercado constituyéndose sustitutos similares entre sí.
- Gran número de oferentes, sin que ninguno sea tan importante como para que sus acciones produzcan reacciones contrapuestas a sus rivales.
- Reacción de la demanda frente a modificaciones del precio y estructura de costo idénticas para todas las empresas oferentes.

El oligopolio es un mercado en el que actúa un reducido número de oferentes que tienen una gran dependencia entre sí. El motivo de que sean pocos radica en las barreras de entrada (fuerte inversión, patentes, etc.). Sus decisiones de precios pueden ser tomadas independientemente o realizando acuerdos entre ellos. En la realidad existe una gran tendencia a promover acuerdos dando lugar a los llamados clubes de tal o cual ramo con vistas a obtener mayores utilidades, a asegurar la posición de cada uno, disminuir la incertidumbre, a controlar la entrada de nuevos oferentes al mercado, etc. Estos acuerdos tienen dos características que es menester resaltar:

- Son básicamente ilegales.
- Generan una fuerte tendencia a no respetarlos (a la traición), cuando así conviene a uno u otro participante.

También suele suceder en el oligopolio que una empresa sea líder en precios y los demás se vean precisados a seguirlo. O bien que se concreten acuerdos parciales entre sólo algunos de los oferentes.

3.1.2. LOGISTICA

La logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicios al menor costo posible.

La logística se compone del conjunto de técnicas destinados a gestionar el flujo de materiales e información con el objeto de satisfacer necesidades (bienes o servicios) de un cliente, el cual puede ser minorista, mayorista, consumidor final, con el fin de brindar calidad y menor precio al servicio de la empresa.

Para las empresas comercializadoras de suministros y útiles escolares, la logística es la diferencia en el servicio, llevándolas a insertar una logística competitiva, que contribuye al logro de altos niveles de servicio al cliente y a bajos costos. Estos logros constituyen o sirven de patrón para que las empresas diagnostiquen las fortalezas, debilidades y donde están las oportunidades que les ofrece el entorno para posteriormente desarrollar un plan estratégico logístico que irá en coordinación con la estrategia de la empresa.

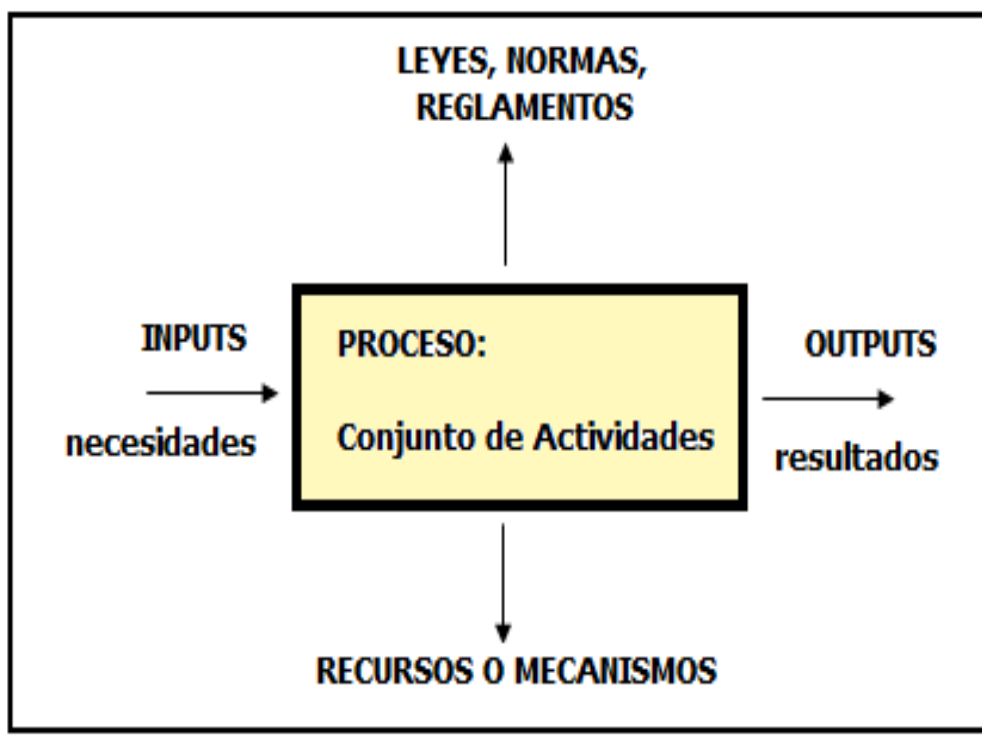
La logística de una empresa además, permite la integración de las actividades que tiene que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que se necesita con la calidad exigida y a un precio que se lo pueda pagar, por lo que realizaran actividades coordinadas para brindar el servicio de calidad. Entre las actividades primordiales logísticas que debería tener las empresas esta:

- Almacenaje
- Despacho
- Aprovisionamiento
- Compras
- Economía material
- Transporte externo
- Transporte interno
- Transporte inter empresa
- Distribución
- Tratamiento y atención de los pedidos
- Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente
- Planificación de la producción
- Control de producción
- Información y comunicaciones
- Control de calidad

- Finanzas
- Mantenimiento
- Mercadeo
- Ventas
- Protección del medio ambiente

La logística asume cada vez mayor importancia al coordinar las actividades de la empresa para garantizar soluciones integrales que aseguran la eficacia y el alto nivel de satisfacción de necesidades de sus clientes, con esta filosofía de gestión y organización logra permitirá la autonomía empresarial. Los procesos básicos que toma en cuenta la empresa para la comercialización será:

ELEMENTOS BASICOS DE UN PROCESO



3.1.3. COMERCIALIZACION

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de

trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Ugarte et al., 2003). Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal. Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

En la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de entrada es crítica. Cuando una empresa ha completado rápidamente el período de desarrollo entonces, se enfrenta a tres elecciones:

Ser la primera en entrar: La empresa que primero se introduce en un nuevo mercado disfruta de las “ventajas de ser el primero”, que consisten en la obtención de algunos distribuidores y clientes claves y en obtener la reputación de liderazgo. Por el contrario, si el producto se lanza al mercado antes de que esté totalmente desarrollado la empresa podría adquirir una imagen de productos imperfectos.

4.1 CANALES DE DISTRIBUCION

Un canal de mercadotecnia (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física.

Canales de Distribución para Productos de Consumo

Los Canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos que se considerarlos más usuales.

- **Productores Consumidores:** esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el tele mercadeo y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema
- **Productores minoristas consumidores:** este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automáticos, las gasolineras y las tiendas de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después del cual los venden al consumidor final.
- **Productores mayoristas minoristas o detallistas:** este tipo de canal lo utiliza para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.
- **Productores intermediarios mayoristas consumidores:** este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes.

La cobertura del mercado.

En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se menciono los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a sus ves lo hace con consumidores finales el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica cómo se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

Control.

Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por

consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control

Costos.

La mayoría de los consumidores piensa. Que cuando más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da un resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema.

3.2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Hoy en día debido a los constantes cambios que se dan en el desarrollo del país, es necesario prestar atención no solo en aspectos internos (marketing, finanzas, producción, personal, etc, sino también en aspectos externos, que determinan el medio en el que se desenvuelve una empresa.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control, mismos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente en el desarrollo de la empresa. El detectar las oportunidades y amenazas de manera oportuna para las empresas permite formular estrategias para eludir amenazas y reducir las consecuencias de factores que se presentan en el mercado por causa general de un país.

El análisis Externo se lo puede realizar siguiendo el siguiente proceso:

1. Definir fuerzas claves del entorno

Consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían influenciar negativa o positivamente en la empresa.

Las fuerzas o factores externos pueden ser

Fuerzas económicas

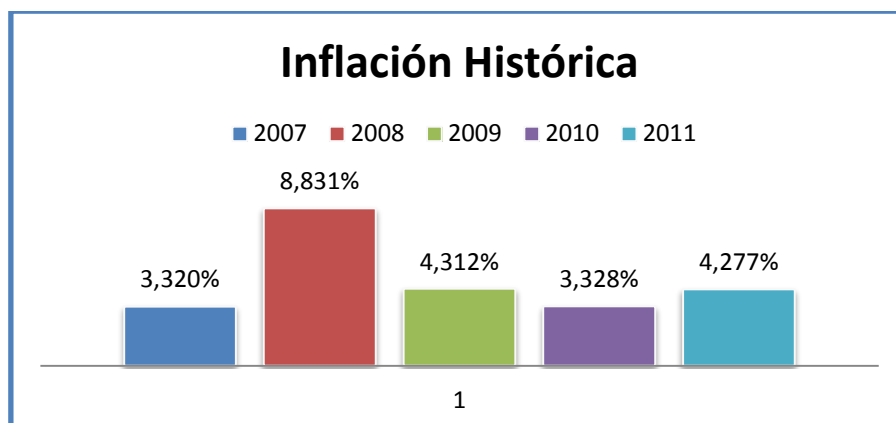
Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país es decir, al estado general de la economía, dentro de las fuerzas económicas se analizan las siguientes variables:

- Inflación
- Impuestos
- Desempleo
- Tasa de interés Activa
- Tasa de interés pasiva

Inflación.

Se la define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través de un tiempo, es una medida estadística que se la realiza a través del Índice de Precios al Consumidor del área a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estrato medios que se la obtiene a través de las encuestas.

Grafico N°4 Inflación Histórica



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO: POR LOS AUTORES

En enero de 2012 el índice de precios al consumidor se ubicó en 136,74, lo cual representa una variación mensual de 0,57%. El mes anterior fue de 0,40%, mientras en enero de 2011 se ubicó en 0,68%.

HISTORICO

INFLACION EN EL ECUADOR

2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	4,28%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO: POR LOS AUTORES

Índice de Precios al Consumidor

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador estadístico que permite calcular las variaciones en el valor del consumo final promedio de los hogares, atribuido exclusivamente a cambios en el nivel general de precios, entre dos períodos de tiempo.

El cálculo del índice de precios al consumidor en un período corriente permite medir la relación, en términos porcentuales, entre los valores de la canasta básica y los precios de la misma en el período base.

La variación de los precios al consumidor es adoptada generalmente como medida de la Inflación, en el cálculo del IPC inciden varios elementos: la población de referencia, el ámbito geográfico, la cobertura socioeconómica, la clasificación de los bienes y servicios, y sus respectivas ponderaciones.

Estos elementos generalmente forman parte de los objetivos investigados en la encuesta de ingresos y gastos de los hogares, que constituye la base de cálculo del indicador.

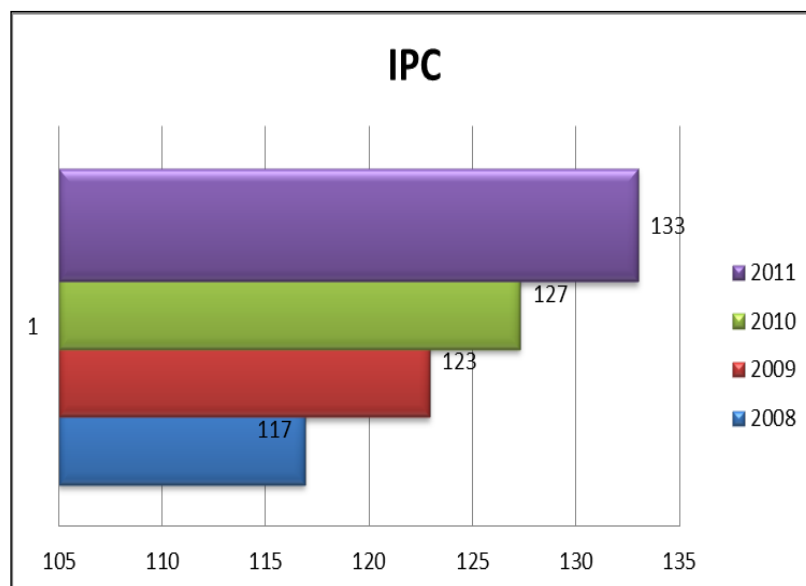
Al conocer la variación de precios es posible aislar el efecto inflacionario de aquellas variables expresadas en unidades monetarias “corrientes,” de tal manera que se pueda apreciar los cambios reales (en cantidad y volumen) ocurridos en un período de tiempo determinado.

El IPCU se calcula: 1) ajustando mensualmente el costo de la canasta de mercado de bienes y servicios para determinar los aumentos o disminuciones en los precios de los artículos; y 2) comparando su costo ajustado con su costo en el período base. El índice se calcula como un promedio ponderado de los relativos de precios usando ponderaciones fijas:

$$IP_P = \frac{\sum_i p_{1i} q_{1i}}{\sum_i p_{0i} q_{1i}}$$

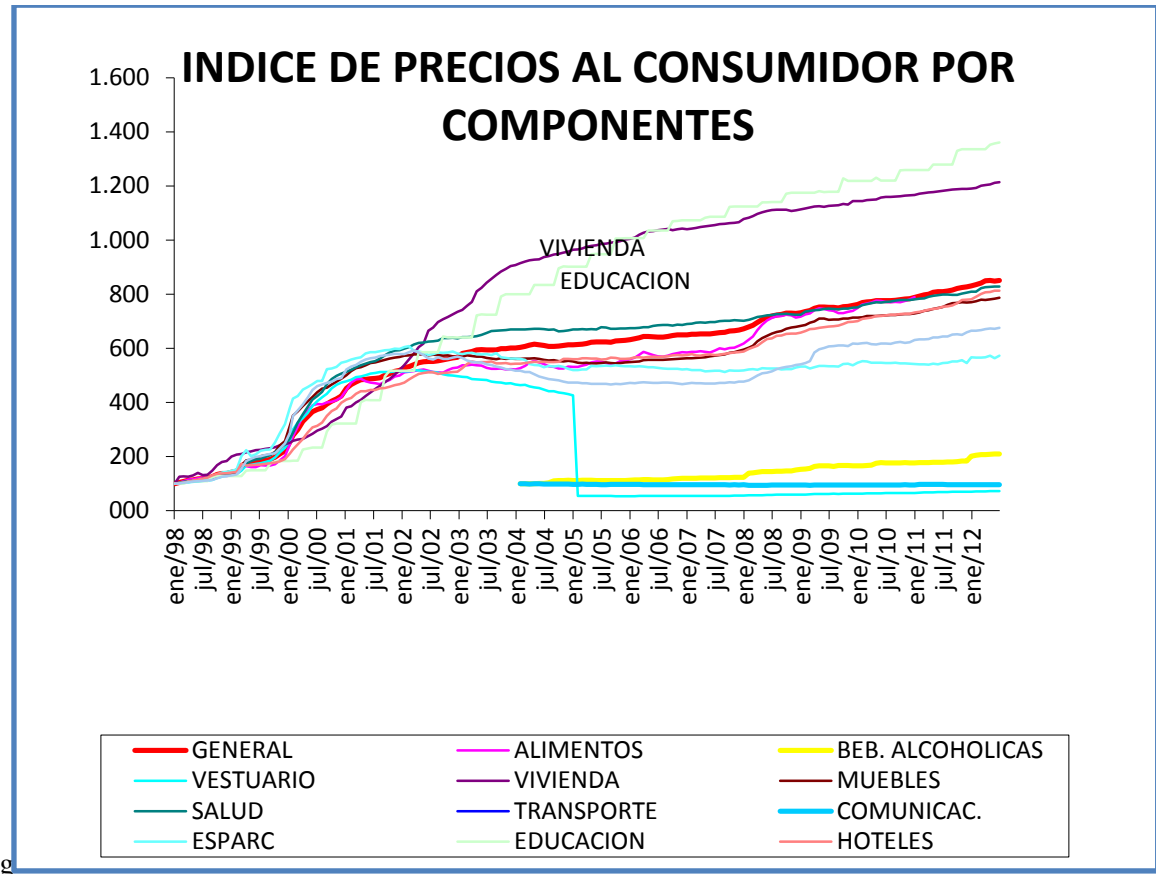
Donde IP es el índice de precios, p0 y q0 los precios y cantidades en el periodo inicial, y p1 y q1 los mismos en el periodo posterior

Grafico5: Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones



Fuentes: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: los Autores

Índice de Precios al Consumidor



Fuente: INEC www.gob.ec , www.ecuadorencifras.com

Impuestos

Son contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, sirven para financiar los servicios y obras que debe proporcionar el Estado a la sociedad, destacan los servicios de educación, salud, seguridad, justicia y la vialidad. Las empresas tienen que cumplir con sus obligaciones tributarias según el tipo de contribuyente.

Debido a la necesidad de establecer, identificar, conocer, controlar y servir al grupo de empresas privadas y públicas, nacionales e internacionales el Servicio de Rentas Internas califica como “Grandes Contribuyentes o Contribuyentes Especiales” a las empresas considerando los montos de ingresos, costos y gastos, pasivos, activos y patrimonio. Los contribuyentes especiales obligatoriamente declaran sus impuestos a través del internet y los pagan vías convenio de débito u otras formas de pago a través de Instituciones Financieras.

- **IMPUESTO A LA RENTA:** Impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas y en general actividades económicas percibidos durante una año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Distribuidora de Libros y Papelería

- **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO:** Impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios, afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa. El retraso en la presentación de la declaración original la multa mensual del 3% del impuesto a pagar luego de deducir el crédito tributario, si en actos de determinación la Administración establece la falta de declaración, la multa será el 5% mensual

RETENCIONES:

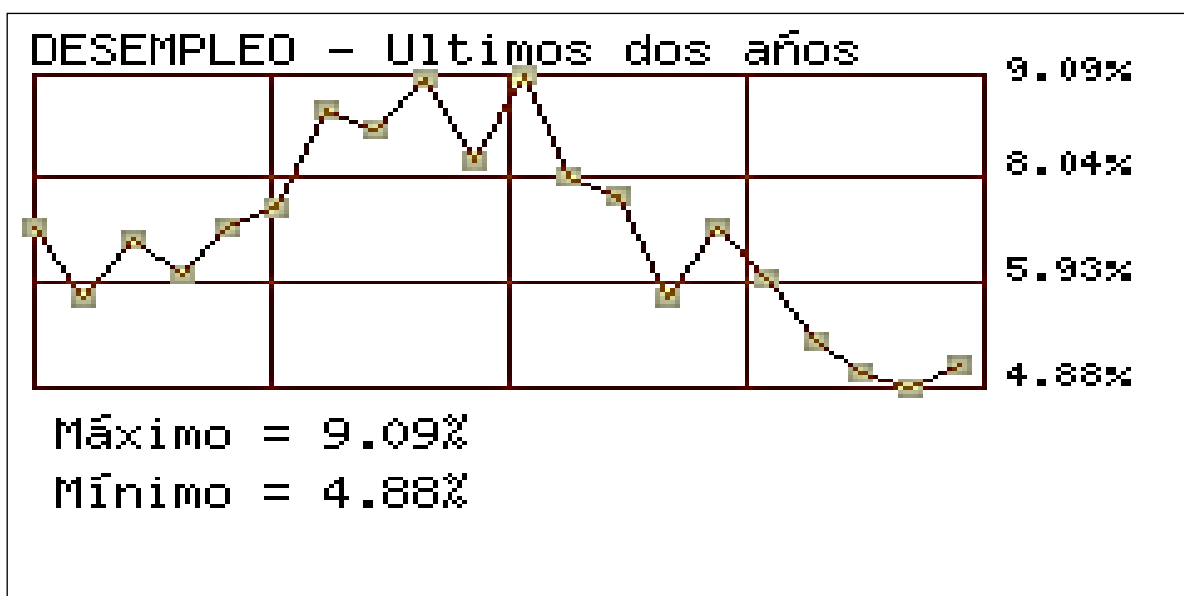
- **Impuesto a la Renta:** Se retiene cuando los empleadores pagan las remuneraciones, cuando se envían rentas al exterior, las sociedades que paguen rendimientos financieros, las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad cuando paguen rentas gravadas, los porcentajes de retención de Impuesto a la Renta varían de acuerdo a la transacción realizada, por compra de bienes y adquisición de servicios.
- **Impuesto al Valor Agregado:** Sobre el 12% del IVA causado, se retendrá en la adquisición de bienes el 30% y en servicios el 70%, el 100% se retendrá en los servicios prestados por profesionales con instrucción superior, en arrendamiento de inmuebles a personas naturales y en adquisiciones con liquidaciones de compra. Este impuesto se lo pagara según el tipo de clasificación de la empresa, sea contribuyente especial.

Desempleo

Con relación al empleo en Ecuador, se puede observar que a diciembre de 2010, el desempleo se ubicó en 6.11%, porcentaje inferior al registrado en el mismo período del año 2009, cuando se ubicó en 7,93%. Por su parte, el índice de subempleo en Ecuador se mantiene en un elevado nivel, colocándose en 47,13% para diciembre de 2010, cifra menor en 3,35 puntos porcentuales respecto a lo registrado en el mismo período de 2009 (50,48%).

Cabe señalar que tanto el subempleo como el desempleo han disminuido en este último año. A junio de 2011 el desempleo se ubica en el 6,35%, inferior en 1,36 puntos porcentuales al registrado en junio de 2010 (7,71%). En cuanto a la tasa de subempleo ésta se ubica en 46,74%, inferior en 3,67 puntos porcentuales con relación a marzo de 2010 (50,42%)⁶.

Sin embargo, la situación del mercado laboral en el Ecuador refleja la realidad social que vive el país, ya que economías con altos niveles de desempleo o con la dificultad de creación de fuentes de trabajo formal son resultado de problemas estructurales en la sociedad.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa de Interés Activa

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad

Grafico 6: Tasa de Interés Activa

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

.Fuentes: Banco Central del Ecuador

Tasa de Interés Pasiva

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado, es decir por el dinero que tengan en esa institución financiera, es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

La tasa activa es siempre mayor, porque la diferencia con la tasa de captaciones la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad la diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Entre las principales de estas fuerzas están las acciones sociales por parte del estado y del pueblo, la estructura del medio, las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes del trabajador, control de la contaminación, responsabilidad social, sistema educativo, etc.

En este punto la educación es la mayor amenaza para las empresas comercializadoras de útiles escolares, ya que las irregularidades en asistencias a los establecimientos, los paros de los educadores; ha representado un limitante para el funcionamiento de las mencionadas empresas durante varias décadas, impidiendo la compra y adquisición de los artículos escolares.

La delincuencia y la falta de seguridad son factores que se encuentran en crecimiento debido a la falta de fuentes de empleo, el gobierno canaliza recursos para impulsar las microempresas pero existen trabas en cuanto al incremento y creación de nuevos impuestos, restricciones a las importaciones y exportaciones es decir existen mayores controles por instituciones del estado lo cual ha llevado a los inversionistas emplear recursos en la compra de activos fijos que en la creación de empresas.

Los productos que elabora el país tienen poca competitividad a nivel mundial, los precios son elevados, la inversión en investigación y desarrollo es alta, la maquinaria es obsoleta, es decir que las responsabilidades sociales por parte del estado son limitadas dejando atrás la conciencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. Este es un elemento o factor de alto riesgo, una amenaza para el desempeño de las empresas comercializadoras de suministros escolares.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio.

Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías, las cuales realizaran nuevos procesos de producción que tecnifica los procesos. La innovación tecnológica es un factor importante para las empresas ya que si las empresas poseen este elemento consideraría una oportunidad alta sin embargo si las empresas productoras carecen de tecnologías no tendrán la facilidad de mantener un contacto, comunicación interna o externa con sus clientes y proveedores, tornándose como amenaza alta.

Fuerzas del entorno de acción directa

Las fuerzas del entorno de acción directa son aquellas que afectan con mas rapidez el desenvolvimiento de las empresas dentro del mercado. Las cuales a su vez están conformadas por:

- **Fuerzas de la competencia:** competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.
- **Productos sustitutos:** existencia o aparición de productos que podrían remplazar al tipo de producto de nuestra empresa.
- **Proveedores:** cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.
- **Clientes:** perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

2. Determinar fuentes de información

En este punto determinamos cuáles serán las fuentes externas a través de las cuáles obtendremos la información que requieren las empresas, entre ellas se puede clasificar.

- **Fuentes primarias:** investigación de mercados, encuestas, entrevistas, público en general, clientes, miembros de la empresa, expertos, consultores, etc.

- **Fuentes secundarias:** publicaciones, prensa, revistas, informes, estadísticas, documentos de gobierno, libros, manuales, Internet, etc.

3. Recolección de información

Una vez seleccionada las fuentes de información las empresas comercializadoras de productos elaborados y distribuidoras de útiles escolares tienen la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

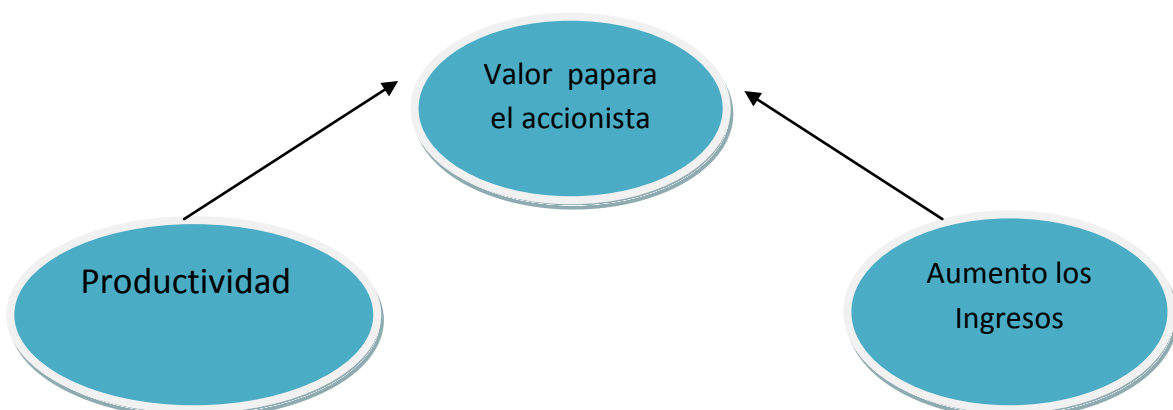
4. Evaluación de información

En esta etapa se evalúa la información haciendo pronósticos o proyecciones en caso sea necesario con el fin de buscar oportunidades y amenazas en las cuales se desenvuelve la empresa.

Las empresas comercializadoras de suministros escolares toman como parte importante las estrategias que utilizan para su desarrollo entre ellas están las estrategias de productividad, estrategias de crecimiento que conjuntamente ayudan al análisis económico financiero de estas empresas, es decir las perspectivas financieras de las empresas se basan en la mejora de la estructura de sus costos, mejoramiento en la utilización de sus activos, proveer nuevas fuentes de ingreso y aumentar el valor para el cliente, lo cual permite dar valor a largo plazo a los accionistas.

La perspectiva del cliente ayuda en la mejora y revisión de procesos internos y a la mejora de estrategias que poseen una causa y efecto, se inicia el estudio del atributo del producto, el servicio que brinda la empresa, la imagen y marca de los productos, es decir que estas condiciones crean valor convirtiendo lo intangible en tangible: con la revisión de los precios, la calidad del producto comercializado, la disponibilidad del artículo, la marca del producto y el servicio que brinda la empresa, este proceso de generación de valor al cliente permite la utilización de procesos operativos, proceso de administración de clientes, proceso de innovación, procesos legales y sociales

PERSPECTIVA FINANCIERA



5. Tomar decisiones o diseñar Estrategias

Una vez analizada la información las empresas tomaran las debidas decisiones con el fin de diseñar las estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

Dentro del análisis externo podemos realizar el análisis del entorno que rodea a la empresa desde el punto de vista del microambiente, y microambiente del cual se identifica los aspectos positivos denominados como oportunidades y los negativos como amenaza como indicamos con anterioridad mismos que provienen de un conjunto de factores o elementos del medio que rodean a la empresa, con el análisis interno, filosofía, administración y gestión dentro de la empresa se establecen las fortalezas y debilidades que influyen en la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos.

Esta información servirá de base para realizar la matriz FODA, mediante este diagnóstico, se puede determinar la situación actual de la empresa y las estrategias para su desarrollo y crecimiento Mediante el Direccionamiento Estratégico, se busca orientar a la empresa hacia el futuro y asegurar su permanencia en el mercado, integrando la estrategia corporativa (considera los objetivos de los socios), de mercadeo (oportunidades y amenazas del entorno) y la operativa o de competitividad (recursos y principios corporativos). Comprende el estudio de las fuerzas externas que tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio y evolución de las organizaciones. Una organización debe depender o interactuar con su entorno si quiere sobrevivir ya que tiene poco o nulo control sobre estas.

MACROAMBIENTE

Este grupo está conformado por los factores:

- Político - Económico
- Social – Tecnológico

MICROAMBIENTE

Este grupo está conformado por:

- Clientes - Proveedores
- Competencia - Normativa

3.2.1. AMBITO SOCIAL Y POLITICO

Al analizar la gestión de anteriores presidentes se observa que en los últimos años desde la rebelión de los forajidos la situación política se ha estabilizado, cada uno de los gobiernos han dado muestras de falta de transparencia en mayor o menor grado los cuales han sembrado incertidumbre y falta de credibilidad en los distintos sectores de la sociedad especialmente en el empresarial.

En la actualidad con el gobierno del Economista Rafael Correa, el Ecuador a sufrido una serie de cambios dentro de los cuales tenemos: la eliminación del Congreso y el apareamiento de la Asamblea Constituyente, la elaboración de la nueva Constitución, mayor transparencia en el sector público, limitaciones en la gestión de los distintos medios de comunicación, mayores controles en el sector privado, a estos se suman los efectos de la Crisis Mundial que fueron combatidos a través de medidas económicas para incentivar la producción y el empleo.

Los poderes del Estado en su mayoría están conformados por partidarios del gobierno, lo que hace que las decisiones de este sean apoyadas por la mayoría y la oposición cada vez pierda voz y voto.

El gobierno de la revolución ciudadana se ha preocupado principalmente por el desarrollo social, a través de la inversión en educación, salud, mejoramiento en la gestión pública, ofrecer líneas de crédito productivo para microempresa, generación de nuevas centrales eléctricas para que más personas puedan acceder a servicios básicos, todos estos puntos han beneficiado a los más pobres pero el sector empresarial se ha visto afectado.

Todos estos proyectos que lleva a cabo el gobierno y los que piensa emprender en búsqueda del desarrollo, necesitan de una alta inversión de dinero lo que significa la canalización del ahorro público a la inversión, incremento de impuestos en cuanto a la salida de divisas, consumos especiales y la importación de papel periódico, creación de nuevos impuestos sobre los dividendos de los accionistas, los cuales tienen impactos negativos en cuanto a la disminución de la liquidez en la economía del país y las limitaciones en la gestión de las medianas y grandes empresas para su desarrollo y crecimiento.

La falta de confianza en el gobierno por parte de los empresarios aumenta no solo a nivel nacional sino internacionalmente, se han descuidado relaciones de cooperación con países hermanos como Colombia y Brasil principalmente, las amenazas sobre no pagar la deuda externa y leyes específicas limitan la inversión extranjera, disminuyendo los ingresos del Estado.

De acuerdo a los puntos analizados el factor político crea incertidumbre en los diferentes sectores.

3.3. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

El análisis del Entorno Interno de las Empresas que representan la competencia para la empresa Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM es considerado el elemento más importante para el desarrollo de la comercialización de los productos escolares y suministros de oficina de cada una de ellas. Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- detectar fortalezas y debilidades y de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Un análisis interno se puede realizar de distintas maneras, una forma de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

1.- Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa

La investigación es un proceso mediante el cual se aplica un método científico que procura la obtención de información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, en el caso de las empresas importadoras y distribuidoras es la aplicación de métodos de planificación estratégica que permiten la organización y administración de los recursos de la empresa.

Para obtener información de manera clara y precisa es necesario aplicar un método de investigación y recopilación de datos como son: la encuesta, las entrevistas, cuestionarios a los clientes que son agentes directos que conocen o permiten saber la problemática de la empresa.

Estas herramientas son aplicables en las diferentes áreas de la empresa: en el área administrativa de una empresa, se recaba información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

En el área de marketing podemos recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc.

En el área de contabilidad y finanzas podemos recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital, etc.

En el área de recursos humanos o de personal podemos recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.

2. Determinar fuentes de información

En segundo lugar determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser por ejemplo estados financieros resultados de auditorías, publicaciones internas, informes reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

3. Recolección de información

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar se realiza la tarea de recolectar o reunir la información que será analizada y realizada por todos los miembros de la empresa.

4. Análisis de la información

Una vez recolectada la información se evalúa con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa; de esta manera determinar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos. Las fortalezas de una empresa es la diferenciación de las ventajas competitivas, los recursos financieros, la imagen de la empresa ante los consumidores, el liderazgo dentro del mercado, la calidad del producto comercializado, la atención del cliente con sus diferentes y eficientes canales de distribución de los artículos que deberán tener un marca reconocida.

Las debilidades de una empresa se presenta por escasos criterios en el planteamiento de objetivos, falta de motivaciones en los empleados, la falta de liquidez, la poca iniciativa para innovar, dificultades para incrementar la capacidad productiva, la dificultad para mejorar la calidad del producto, deficientes canales publicitarios para dar a conocer los productos comercializados por la empresa y la falta de incentivo para innovar en el desarrollo de la empresa con implementación de instrumentos operativos internos.

5. Tomar decisiones o diseñar estrategias

Finalmente, una vez analizada la información, las empresas pasan a establecer los objetivos de la empresa en base a la capacidad y posibilidades de la empresa, tomando decisiones o formular estrategias que les permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Para las empresas que representan la competencia para INDITOM es importante realizar un análisis de los factores que intervienen en el análisis del impacto externo e interno, para lo cual realizan Matrices clasificando los factores en Microambientes y Macroambientes.

Dentro del Macro ambiente las empresas determinan a las políticas de gobierno como indicadores fundamentales para el desarrollo de las mismas; estas pueden ser la disminución de las tasas de interés, incremento de la inflación, la posición de la empresa frente a organismos de control tributario, problemas sociales, accesos a la tecnología.

Para efectos de nuestro análisis de estudio se ha investigado el análisis FODA de la empresa DILIPA S.A, que representa competencia para INDITOM, ya que posee el mismo mercado de distribución y busco objetivos similares dentro del mercado, para lo cual ha realizado la aplicación de estrategias y métodos de desarrollo administrativo, operativo y comercial, las cuales le han permitido ampliar el mercado, desarrollar nuevos métodos de producción y venta siempre tomando en cuenta la satisfacción del cliente como base primordial de la empresa.

3.4 ANALISIS F.O.D.A

Como lo indicamos anteriormente, las empresas comercializadoras y distribuidoras de suministros escolares y útiles de oficina a nivel nacional, que han logrado el desarrollo de sus empresas con la aplicación de estrategias posteriores a los análisis de las matrices internas y externas las cuales inciden en la determinación de oportunidades y amenazas de estas comercializadoras llamadas análisis F.O.D.A .

Para efectos de nuestro estudio, tomaremos en cuenta el desarrollo de DILIPA, empresa comercializadora de suministros escolares y útiles de oficina, consideradas competencia para INDITOM, la cual determina su matriz FODA con la cual determino su plan estratégico que le permitió posicionarse en el mercado nacional.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

4.1 Antecedente

La empresa INDITON a pesar de la constante inestabilidad política, social y económica por la que ha atravesado el país, se ha mantenido en el mercado, debido a que ha estado bien dirigida si se juzga por los resultados obtenidos gracias a la sagacidad de su gerente, que durante todo el tiempo de operaciones ha garantizado el salario a todos sus trabajadores por varios años.

Actualmente la empresa no cuenta con una planificación estratégica formal, las actividades que se realizan son improvisadas, lo que no ha permitido realizar acciones efectivas para anticiparse y prepararse a los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales. Con ello se evidencia que el gerente no ha identificado el curso concreto de acción que ha de seguirse y los principios que habrán de orientarlo.

La organización carece de un plan donde se potencialice las capacidades de su personal, las estrategias que hasta los actuales momentos se han tomado no han considerado la perspectiva del cliente, no ha existido jamás una medición de la gestión que sea la base para detectar las fallas y poder mejorar de manera continua.

Gran parte de la fuerza laboral de INDITOM no conoce ni comprende la estrategia, por lo que los esfuerzos muchas veces no han generado en resultados positivos para la organización, por ello es necesario que se cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios, claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

Otros problemas administrativos y técnicos que actualmente presenta INDITOM, son la inexistencia de una estructura organizacional formal, un espacio físico inadecuado y la omisión de programas de capacitación al personal.

Por otro lado, INDITOM despliega ante sus clientes una multiplicidad de productos, siendo percibidos como de muy buena calidad. Adicionalmente, el servicio y la atención que presta a sus clientes es personalizada, siempre en busca de satisfacer sus requerimientos, expectativas y necesidades, confiriendo facilidades de pago a través de créditos, con una gran eficacia en la

recuperación de cartera. Sin embargo, los precios con los que actualmente opera INDITOM en algunos productos no son lo suficientemente competitivos por ser elevados respecto a la competencia, esto se debe principalmente a que INDITOM no comercializa productos de marcas tradicionalmente establecidas, las mismas que mantienen un margen de utilidad muy bajo.

Actualmente sus principales competidores están apostados en las principales ciudades del país, tal es el caso de Import Sucre y Almacenes Estuardo Sánchez ambos emplazados en el Puerto Principal, Víctor Hugo Caicedo de la ciudad de Ambato, Dilipa en Quito, ImportSun de la ciudad de Cuenca y INPANDI en Riobamba. Estas empresas son juzgadas como competidores debido a que en primer lugar importan y comercializan productos de similares atributos, características y precio y en segundo lugar porque su actividad comercial la desarrollan en el mismo nicho de mercado en el que se desenvuelve la actividad comercial de INDITOM. Cabe mencionar que estas empresas poseen una superioridad económica en comparación con INDITOM por lo que han captado una gran presencia en varias regiones del país.

Respecto a los proveedores de INDITOM, la empresa sostiene estrictamente relación comercial con empresas Trading establecidas en la zona libre de Colón, en la zona libre Zofri en Iquique (Chile) y con algunas fábricas de la China.

Las nuevas políticas implementadas por el actual gobierno respecto a las salvaguardas e incrementos arancelarios de una gran variedad de productos de importación han acarreado que esta actividad en general se haya mantenido en niveles bajos, aplacando la libre entrada de bienes que no son producidos en el país como lo son en un 95% los productos escolares y de oficina.

Asimismo, en los últimos años, se ha evidenciado un acrecentamiento en los trámites burocráticos por parte de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, lo que ha entorpecido la introducción oportuna de mercancías al país. Paralelamente a esto, el pago de tributos exagerados para la salida de capitales merma la capacidad de adquisición de bienes que provienen del exterior.

4.2 Constitución Jurídica

INDITOM al constituirse como sociedad, cumple con varios requisitos. Son aplicables a esta compañía los siguientes requisitos:

Requisitos para estar constituido como empresa unipersonal

Concepto de empresa unipersonal.

Mediante la empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica.

En el registro oficial 196 del 26 de enero del 2006 establece los requisitos y características que deben reunir las empresas unipersonales los cuales en la sección 7 Art. 30 establece lo siguiente:

Art. 30.- La empresa unipersonal de responsabilidad limitada, se constituirá mediante escritura pública otorgada por el gerente-propietario, que contendrá:

1. El nombre, apellidos, nacionalidad, domicilio y estado civil del gerente-propietario.
2. La denominación específica de la empresa.
3. El domicilio fijado como sede de la empresa y las sucursales que la misma tuviere.
4. El objeto a que se dedicará la empresa.
5. El plazo de duración de la misma.
6. El monto del capital asignado a la empresa por el gerente-propietario, de conformidad con el artículo 1 de esta Ley.
7. La determinación del aporte del gerente-propietario.
8. La determinación de la asignación mensual que habrá de percibir de la empresa el gerente-propietario por el desempeño de sus labores dentro de la misma.
9. Cualquier otra disposición lícita que el gerente-propietario de la empresa desee incluir.

Si el gerente-propietario o la gerente-propietaria tuvieran formada sociedad conyugal, la escritura de constitución de la empresa unipersonal de responsabilidad limitada será otorgada también por su cónyuge o conviviente, a fin de que en el mismo deje constancia de su consentimiento respecto de dicha constitución.

La relación entre el gerente-propietario y la empresa no tendrá carácter laboral, por lo que dicha

relación y la asignación mensual anteriormente mencionada no estarán sujetas al Código del Trabajo ni a la Ley del Seguro Social Obligatorio.

Requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas para las Personas Naturales

Como primer paso, para identificar a los ciudadanos frente a la Administración Tributaria, se implementó el Registro Único de Contribuyentes (RUC), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria.

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente, las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Requisitos para la inscripción de personas naturales

Ecuatoriano o extranjero residente

Original y copia a color de la cédula vigente.

Ecuatoriano no residente

Original y copia a color del pasaporte (con hojas de identificación) y tipo de visa (excepto la tipo 12-X de transeúntes); tanto pasaporte como visa deben encontrarse vigentes. Si usted es refugiado: original y copia a color de la credencial de refugiado.

Solo ecuatorianos

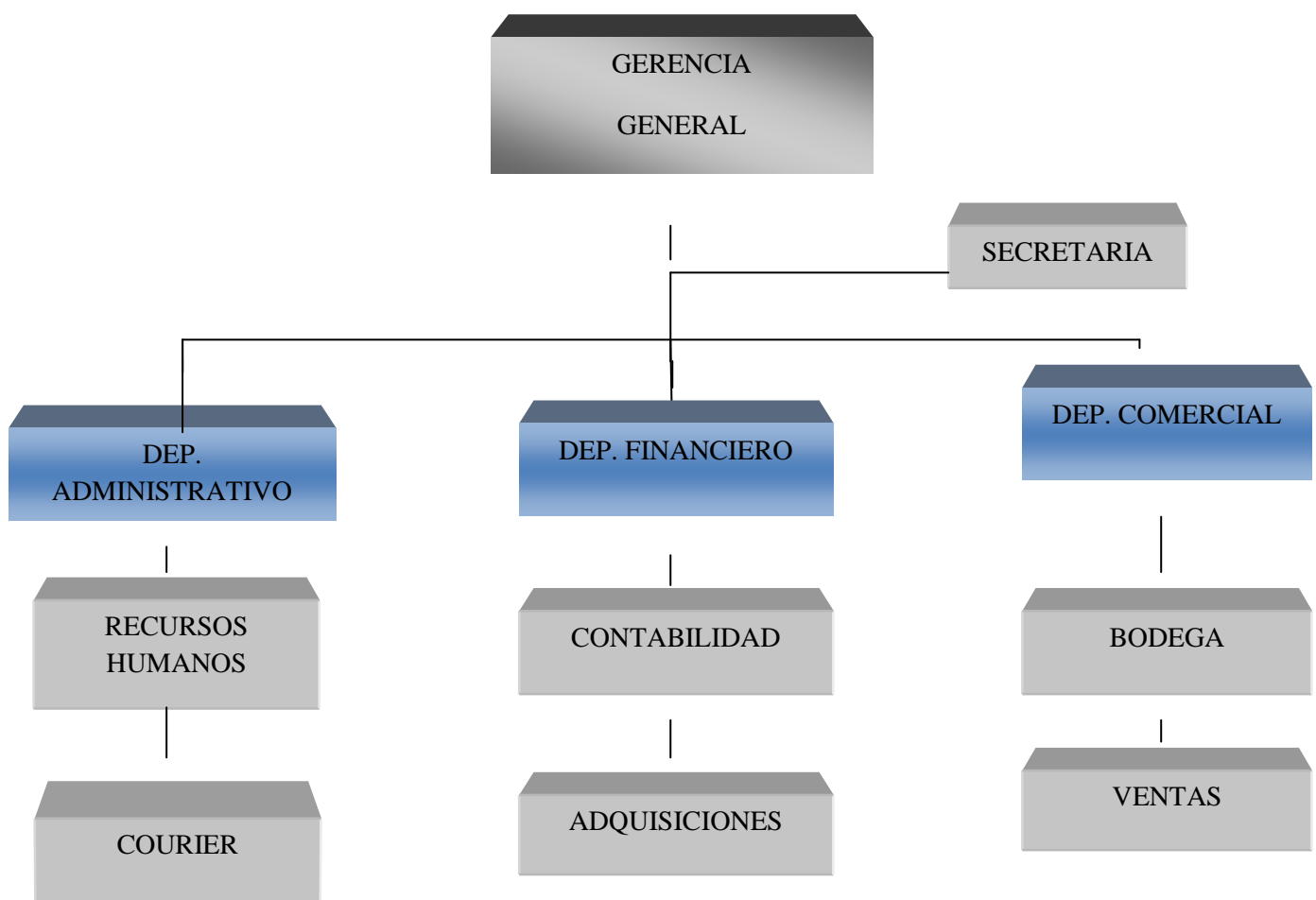
Original del certificado de votación. Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Provincial.

En cualquiera de los casos anteriores se solicita además la presentación de un documento emitido por alguna entidad pública donde se establezca con claridad la dirección exacta del lugar donde se realizará la actividad pueden estar o no a su nombre.

4.3 Organización

INDITOM precisa de un ordenamiento jerárquico que puntualice la función que cada colaborador está obligado a llevar a cabo dentro de la organización. La funcionalidad de la empresa depende en gran medida de la buena estructuración del organigrama el cual indica la línea de responsabilidad y autoridad, así como los canales de comunicación que articulan los diversos elementos del sistema organizacional. Del mismo modo, el organigrama nos asiste para representar de manera gráfica la estructura general de INDITOM y las relaciones entre los diferentes niveles.

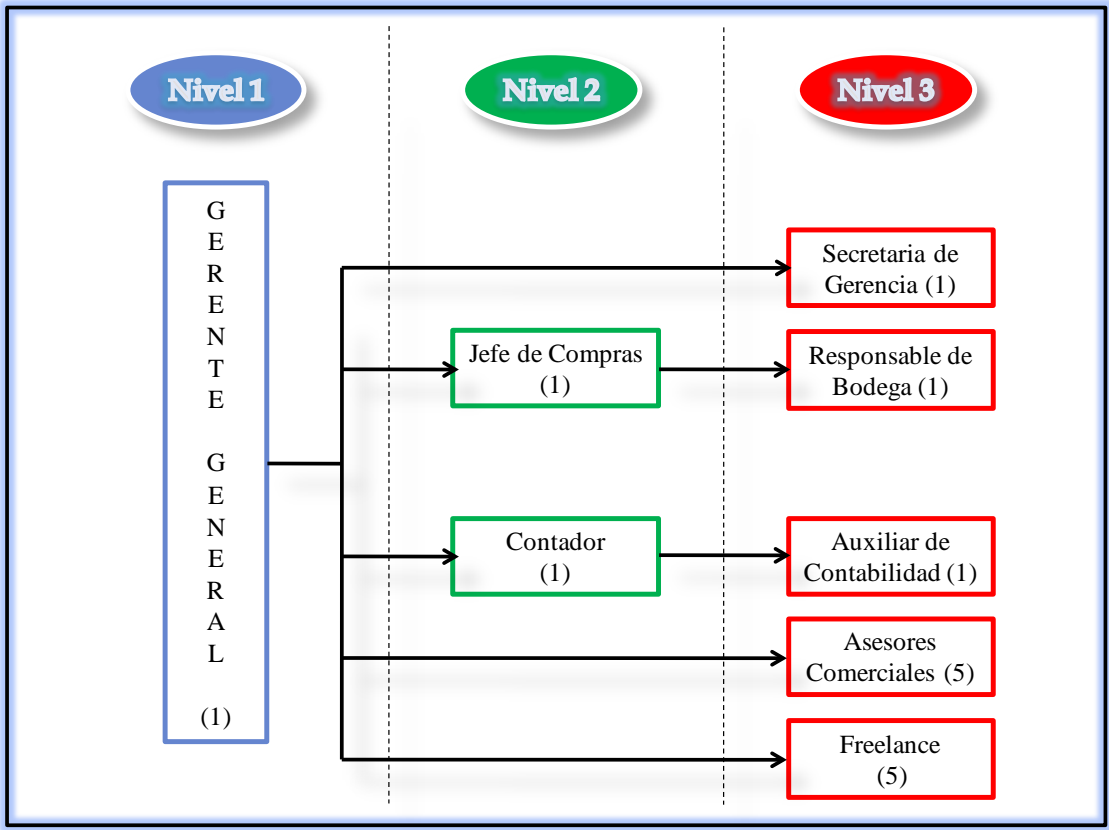
4.3.1 Orgánico Estructural INDITOM



4.3.2 Orgánico Funcional

A continuación, la Figura No. 1 nos muestra la estructura organizacional de la empresa INDITOM.

Grafico No.8: Organigrama funcional INDITOM.



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Isaías Torres

4.3.3 Área Financiera

Clientes Internos y sus funciones:

- **Contador.-** El Contador se encargara de dirigir las funciones contables y tributarias tales como: elaboración de estados financieros, declaraciones de obligaciones tributarias, pago a proveedores, entre otras, además controlara el cumplimiento de los presupuestos y flujo de caja.

FUNCIONES

- Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa.
- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de Iva y velar por su oportuno pago y presentación.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe anual a la Superintendencias de Sociedades.
- Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.
- Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costeo vigente y su correspondiente registro contable.
- Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores del exterior, estando pendiente de sus fechas de pago y evitar que se tenga que registrar como deuda externa.
- Registrar la información relacionada con activos fijos y el funcionamiento de la interface de ajustes integrales por inflación y depreciaciones con Sistema de control de activos fijos.
- La realización de arqueos a caja menor, caja principal, caja en dólares, tarjetas de teléfonos, cheques canasta.
- Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes
- Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar la conciliación bancaria de cuentas nacionales y en dólares.

- Estar pendiente de la inclusión de nuevos bienes a las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando se a del caso realizar las reclamaciones por pérdida de mercancías o siniestros.
- Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente, impuesto a las ventas, retención de industria y comercio que sean solicitados por los proveedores y/o terceros y certificados laborales.

RESPONSABILIDADES

- Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control y vigilancia, así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad.
- Realizar análisis de la información contable con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia.
- Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la empresa.
- Responder por la adecuada presentación de la información de carácter comercial, tributario y fiscal, siguiendo las normas y políticas exigidas por las Superintendencias, Cámara de Comercio, DIAN y las Secretarías de Haciendas Municipales, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- Coordinar con el área de sistemas que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.

- **Auxiliar de contabilidad.-** El Auxiliar de Contabilidad se encargará de apoyar y colaborar con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de INDITOM, registrar en libros todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos; recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos, auxiliar en la depuración de cuentas, archivar toda la documentación que se genere del proceso contable, auxiliar en la elaboración del presupuesto anual y llevar el control de auxiliares al día.

4.3.3 Área Administrativa

Cientes Internos y sus funciones:

- **Gerente General.**- El Gerente General será elegido por la junta general de socios para un periodo de cinco años y no necesariamente será socio de la compañía, entre sus atribuciones representante legal, judicial y extrajudicial, administrar la compañía, sus bienes y pertenencias y en tal sentido establecer las políticas, sistema de producción y de comercialización con las amplias facultades observando en todo caso las limitaciones previstas en los presentes estatutos y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículos establecidos, velar porque la compañía cumpla con todas las obligaciones legales, reglamentarias, estatutarias y las resoluciones de los organismos de la compañía, actuar como secretario de la junta general y suscribir en tal calidad las actas que se elaboren respecto a sus organismos.

Cuidar bajo su responsabilidad que la compañía lleve los libros sociales y contables de acuerdo con la ley y presentará su informe y balances que reflejen la situación de esta y demás obligaciones constantes en la ley de compañías.

El gerente de la compañía encargará de funciones específicas propias de su cargo tales como planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales se detallan a continuación:

Planificar.- Establecer los objetivos, metas, estrategias, proyectos y políticas organizacionales necesarios para encaminar la gestión organizacional.

Organizar.- Definir de qué manera INDITOM se organizará en sus diferentes actividades, de la misma manera debe establecer quiénes son los responsables de las diferentes áreas y quién posee la autoridad en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Dirigir.- Debe crear una relación entre los objetivos empresariales con los objetivos del personal, ya que de esta manera se logra conseguir motivación y participación de los empleados que trabajen en INDITOM.

Controlar.- Verificar que los parámetros fijados sean cumplidos, así como también debe estar preparado para corregir las desviaciones del Plan Estratégico de INDITOM.

- **Jefe de Compras.-** Responsable de la adquisición de todos los productos a comercializarse, establece los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa, mantiene los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago, emite los pedidos de compra en el plazo adecuado, controla los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización y búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

Objetivo general

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

Funciones específica

- A) Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.
- b) Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- c) Velar por el abastecimiento de materia prima a los restaurantes.
- d) Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- e) Realizar el control de garantías.
- f) Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- g) Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.
- h) Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.

- i) Velar por que se paguen los precios justos por la materia prima sin que ello desmejore la calidad de los mismos.
- j) Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras.
- k) Velar por la adecuada realización de inventarios y control de los mismos.
- .
- m) Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- n) Generar y controlar el presupuesto designado a su área.
- o) Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa.

- **Responsable de Bodega.-** El jefe de bodega debe tener control total de todas las actividades relacionadas con la misma así como responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega; debe estar pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; saber en cualquier momento las existencias en bodega de todos y cada uno de los artículos/productos a su cargo y en que sitio exacto dentro de la bodega se encuentra; debe velar de que el local cumpla y reúna las condiciones óptimas de almacenamiento; debe llevar un control preciso de las entradas y salidas de los productos , de quien los recibe (proveedores) y a quien se los entrega (clientes) o área dentro la misma empresa; debe diligenciar los formatos de entradas y salidas del almacén , verificar que estos documentos sean firmados por el responsable del recibo y/o despacho.

FUNCIONES

- a) Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) detectadas en la descarga de producto.
- b) Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y foránea.

e) Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados, facturas de auto consumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.

Secretaria de Gerencia.- Responsable del recibir, registrar y distribuir la correspondencia de Gerencia, dar atención diaria de las agendas de la Gerencia, recepción de mensajes telefónicos de Gerencia y obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

4.3.4 Área Comercial

Clientes Internos y sus funciones:

- **Asesores Comerciales.-** Los Asesores Comerciales se responsabilizarán de captar las necesidades y requerimientos de los clientes, realizar visitas periódicas a los clientes actuales, seguimiento a los clientes potenciales, para que estos sientan un tratamiento diferenciado lo que genera un valor agregado a la organización, además cerrarán las negociaciones con los clientes, coordinan y realizan los despachos asegurándose de que los productos lleguen a sus manos completos y en buenas condiciones.
- **Freelance.-** Los vendedores Freelance serán contratados en épocas de campaña escolar de la Sierra y la Costa, tendrán la función específica de realizar visitas a los clientes actuales y potenciales, promocionar los productos, cerrar negociaciones y acompañar a los asesores comerciales en los despachos.

4.4 Productos que importa y comercializa

INDITOM importa y comercializa suministros escolares y de oficina. Estos productos son los que se detallan a continuación:

Por grupo de productos:

1. Mochilas
2. Cartucheras
3. Lápices
4. Bolígrafos
5. Marcadores
6. Lápices de color

7. Sacapuntas
8. Material didáctico hecho en madera
9. Material didáctico hecho en plástico (legos, juguetes didácticos)
10. Material didáctico hecho en Fomix o goma de Eva
11. Rompecabezas
12. Borradores
13. Juegos geométricos
14. Plastilina
15. Engrampadoras
16. Perforadoras
17. Carpetas
18. Calculadoras
19. Adhesivos
20. Bolsas de regalo
21. Agendas ejecutivas

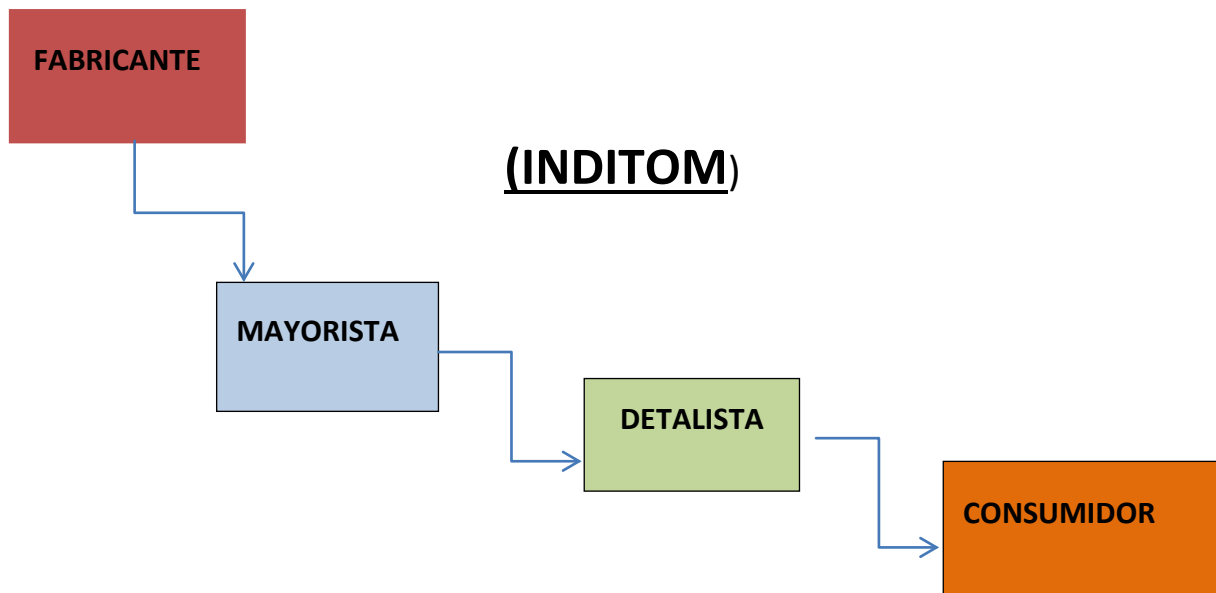
4.5 Canales de Distribución

El canal de distribución para la comercialización de los productos que importa INDITOM tiene como punto de partida los productores emplazados en Chile Zofri, Panamá Zona libre de Colon y China, y culmina en el consumidor final que son los estudiantes de escuelas, colegios, universidades, institutos tecnológicos, oficinas, etc. Desde esta perspectiva, INDITOM se convierte en intermediario comercial mayorista ya que compra en grandes cantidades a los fabricantes y posteriormente comercializa los productos a través de detallistas como papelerías, bazares, etc., y no vende sus productos directamente al consumidor final.

Como intermediario comercial mayorista INDITOM trabaja bajo el sistema de preventiva por lo que su fuerza de venta se dedica exclusivamente a la visita permanente a sus clientes estrechándolas relaciones personales y de negocios exponiendo las nuevos productos que la empresa importa y recogiendo las novedades que un mercado en constante crecimiento presenta, los requerimientos de sus clientes son canalizados por medio a de los agentes de ventas a bodega , desde donde se despacha los envíos a través de Courier con los cuales INDITOM mantiene convenios los cuales

entregan los envíos puerta a puerta en cualquier ciudad del Ecuador en el plazo máximo de 48 horas laborables.

En virtud de lo expuesto, INDITOM está enmarcado dentro del concepto de canal largo de distribución.



A continuación se muestra gráficamente el recorrido del canal de distribución al que pertenece INDITOM

Figura No. 9: Canal de Distribución



Análisis Financiero de INDITOM

Para el Ing. Luis Hernández el análisis financiero es “una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis —que es el tercer paso— a través de diversas técnicas.”

Análisis de los Estados Financieros

El análisis al Balance General y Estado de Resultados se los realiza bajo dos procedimientos llamados Análisis Vertical y Análisis Horizontal.

Análisis Horizontal

Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo. El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones

Análisis del Balance General.- Se detalla a continuación las variaciones de las principales cuentas del Balance:

BALANCE GENERALANALISIS HORIZONTAL PERIODO 2010-2011

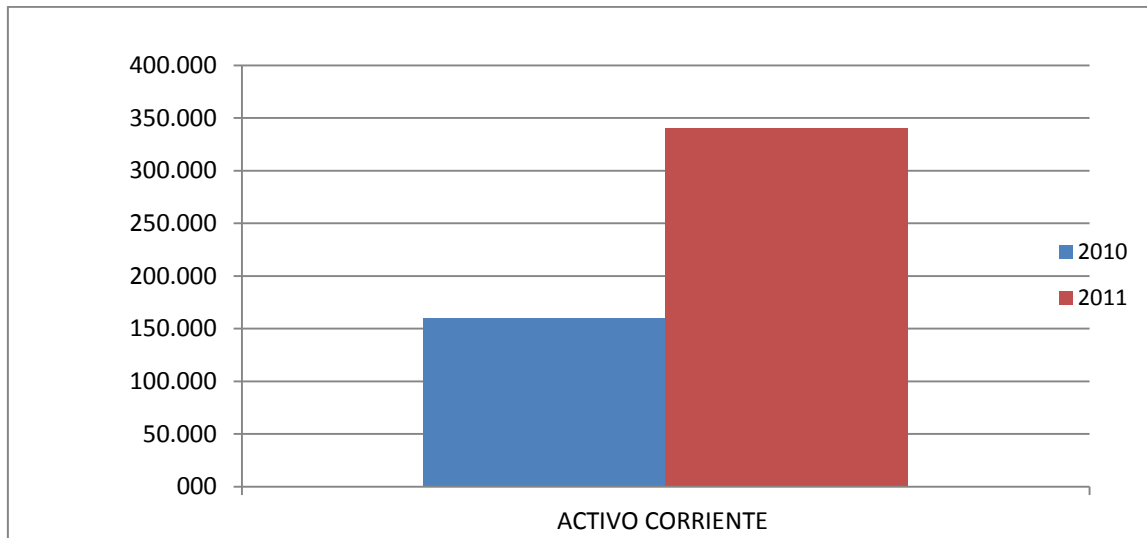
	2010	2011	DIFERENCIA	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	159.551,16	340.800,39	181.249,23	114%
caja			0,00	
caja cheques		29.639,28	29.639,28	
bancos	5.429,34	31.002,84	25.573,50	471%
Internacional	567,29	24.163,55	23.596,26	4159%
Pacifico	136,15	1.884,34	1.748,19	1284%

Austro	4.725,90	4.954,95	229,05	5%
Cuentas por Cobrar	34.121,82	68.525,15	34.403,33	101%
Inventario	120.000,00	195.250,00	75.250,00	63%
ACTIVO FIJO	234.110,80	237.088,05	2.977,25	1%
Edificios	120.194,52	90.194,52	-30.000,00	-25%
Terrenos		60.000,00	60.000,00	
Equipo de oficina	560,00	560,00	0,00	0%
Muebles de oficina	4.856,28	4.856,28	0,00	0%
Equipos de Computación	3.500,00	4.600,00	1.100,00	31%
Vehículos	105.000,00	78.585,55	-26.414,45	-25%
Depreciación acumulada	-1.708,30	-1.708,00	0,30	0%
TOTAL ACTIVO	393.661,96	577.888,44	184.226,48	47%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	27.254,92	150.860,22	123.605,30	454%
IESS por pagar	564,00	737,16	173,16	31%
Fondos de reserva por pagar	271,64	159,72	-111,92	-41%
Prestamos IESS por pagar		36,59	36,59	
IVA por pagar		5.687,28	5.687,28	
Imp. Retencion fuente por pagar		15,05	15,05	
Proveedores Nacionales		1.912,02	1.912,02	
Proveedores Extranjeros		82.572,00	82.572,00	
Prestamos a Terceros		30.000,00	30.000,00	
tarjetas de crédito	26.419,28	29.740,10	3.320,82	13%
PASIVO LARGO PLAZO	127.151,09	202.965,44	75.814,35	60%
Prestamos Banco Internacional	79.200,00	131.489,52	52.289,52	66%
Cuentas por Pagar vehiculo	47.951,09	32.475,92	-15.475,17	-32%
Prestamos austro		39.000,00	39.000,00	
TOTAL PASIVO	164.406,01	353.825,66	189.419,65	115%
PATRIMONIO			0,00	
Capital	50.566,89	84.337,87	33.770,98	67%
Utilidad	188.689,06	139.724,00	-48.965,06	-26%
TOTAL PATRIMONIO	239.255,95	224.062,00	-15.193,95	-6%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	393.661,96	577.888,44	184.226,48	47%

Fuente: INDITOM

En la cuenta de Activo se observa variaciones positivas en los años de estudio, El activo corriente crece en un 114% lo que se debió a que INDITOM incrementó su nivel de ventas especialmente en el último trimestre del año 2011 por lo que se observa que la cuenta inventario culmina el ejercicio con una variación del 63%.

Grafico N°10 ACTIVO CORRIENTE

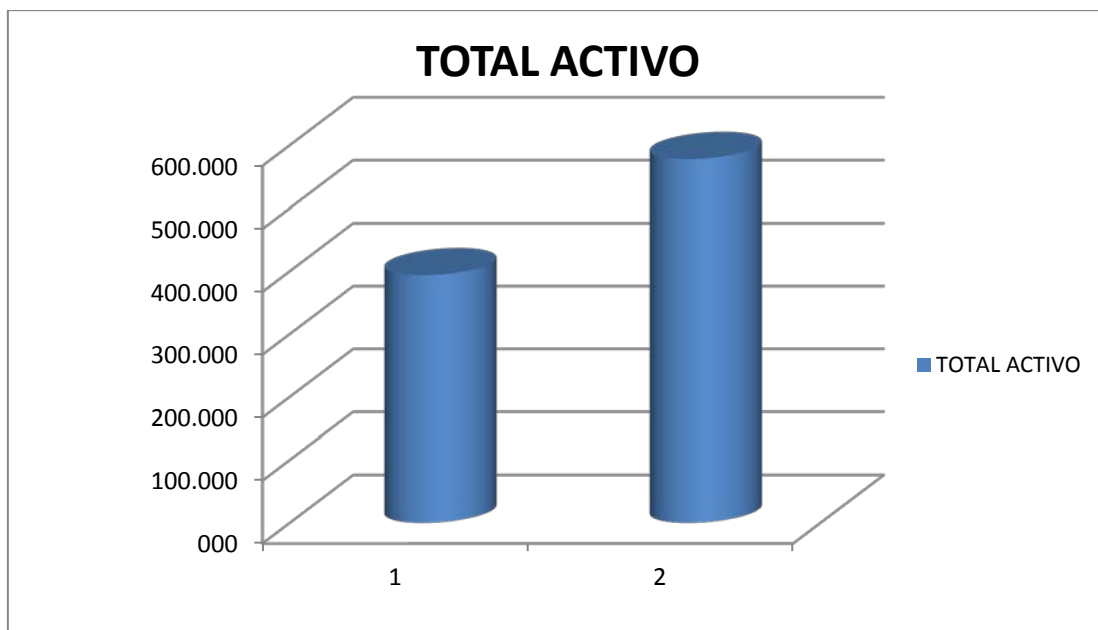


Fuente: INDITOM

Elaborado por: los Autores

Los Activos Fijos en el año 2011 mantiene un saldo de USD 237.088,05 lo que demuestra que una variación menor con respecto al activo corriente ya que INDITOM realizó la renovación del parque automotor y la venta de bienes inmuebles por lo que la cuenta mencionada solo se incrementa en 1%, como resultado el Activo en su totalidad presenta un incremento de USD 184.226,48 lo que representa un 47% con respecto al año 2010.

Gráficos N°11: TOTAL ACTIVOS



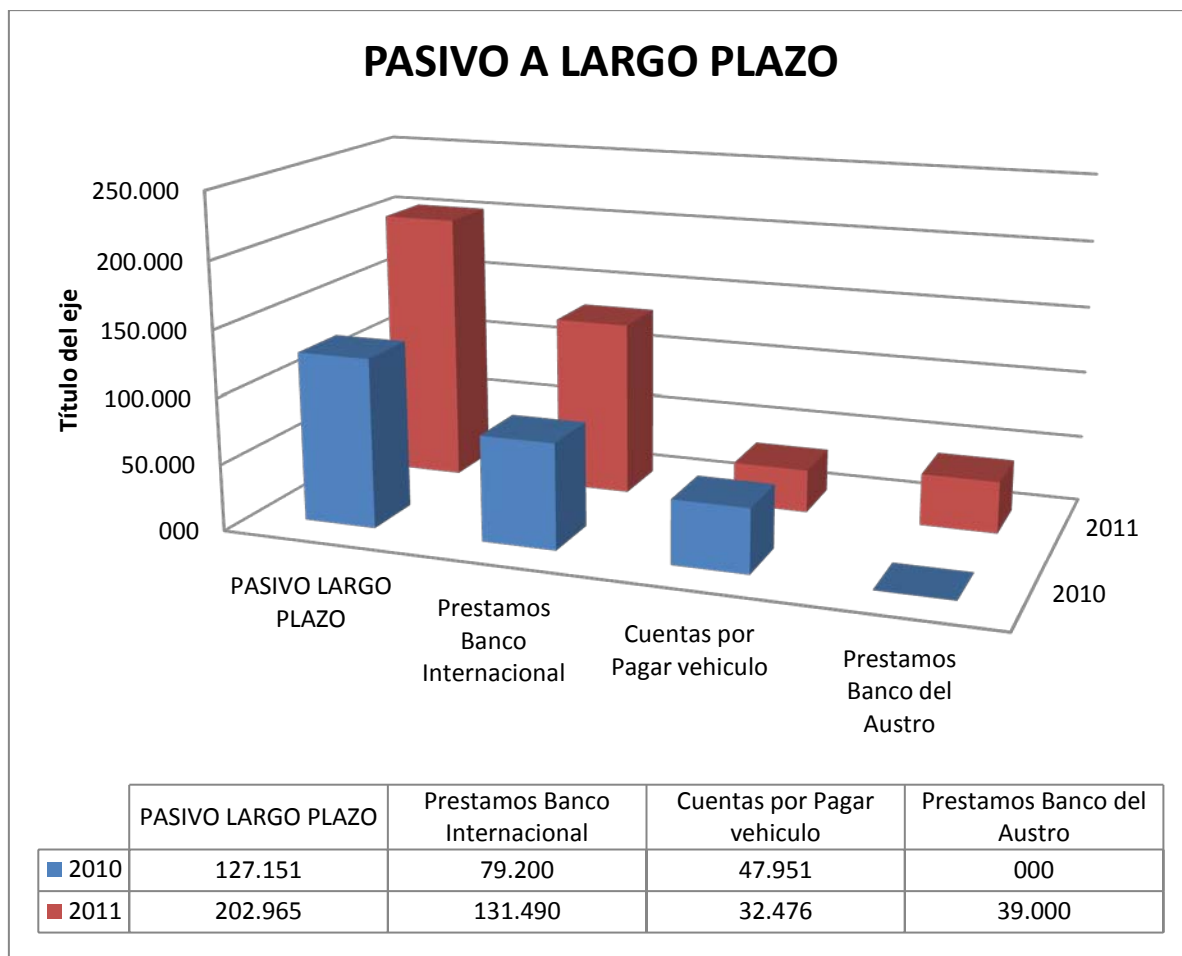
Fuente: INDITOM

Elaborado por: los Autores

Con respecto a las cuentas del Pasivo se encuentran variaciones importantes, Pasivo Corriente de incrementa en un 454% lo que fue resultado de adquisidores de mercaderías principalmente en el extranjero para la campaña Navideña 2011 y Escolar Costa 2012 que inicia en el primer trimestre de cada año, el incremento de 60% en la cuenta Pasivo a largo Plazo demuestra que parte de las compras realizadas en el extranjero se financiaron con Préstamo otorgados por el Banco Internacional además de lo anterior se registra un crédito en el banco del Austro por un valor de USD 55.000 del cual existe un saldo a pagar por USD 39.000 para la adquisición de un terreno donde se construirán las futuras instalaciones de la empresa INDITOM.

De las condiciones anteriores se concluye una disminución en la utilidad de 26% entre los años analizados ya que el activo no creció en la proporción que lo hizo el Pasivo debido al aumento de las obligaciones financieras en que ha incurrido la empresa.

Grafico N°12: PASIVO A LARGO PLAZO



Fuente: INDITOM

Elaborado por: los Autores

Análisis del Estado de Resultados

INDITOM: IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO

ANALISIS HORIZONTAL PERIODO 2010-2011

	2010	2011	DIFERENCIA	%
VENTAS	621.935,72	678.138,24	56.202,52	9%

ventas factura 0%		105,00	105,00	
ventas factura 12%	621.935,72	678.138,24	56.202,52	9%
(-) COSTO DE VENTAS	269.013,54	336.195,89	67.182,35	25%
inventario inicial	60.000,00	102.000,00	42.000,00	70%
compras	13.909,25	32.902,30	18.993,05	137%
compras tarifa 0%	0,00	8.077,04	8.077,04	
compras tarifa 12%	12.649,25	24.825,26	12.176,01	96%
inventario final	- 120.000,00	- 122.889,10	-2.889,10	2%
IMPORTACIONES	236.704,83	260.248,65	23.543,82	10%
aranceles Importaciones	70.658,26	63.934,04	-6.724,22	-10%
transporte marítimo	7.741,20	16.109,10	8.367,90	
transporte terrestre	0,00	3.860,00	3.860,00	
GANACIA BRUTA EN VENTAS	352.922,18	341.182,00	-11.740,18	-3%
GASTOS				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	78.649,41	166.350,00	87.700,59	112%
remuneraciones	30.480,00	35.049,47	4.569,47	15%
Aportes al IESS	6.768,00	4.484,47	-2.283,53	-34%
Beneficios sociales	5.734,30	11.081,50	5.347,20	93%
fondos de reserva	3.259,72	2.427,64	-832,08	
Servicios básicos	3.600,00	3.170,21	-429,79	-12%
agua terreno	1.055,19	2.430,99	1.375,80	130%
Arriendo bodega	910,00	1.360,00	450,00	49%
mantenimiento de oficina	2.750,87	2.570,00	-180,87	-7%
Mantenimiento de vehículos	8.555,51	11.098,19	2.542,68	30%
Mantenimiento y reparaciones	207,11	3.760,10	3.552,99	1716%
honorarios profesionales		750,00	750,00	
Seguro vehículos	1.705,30	2.092,00	386,70	23%
matricula vehículos	778,75	154,72	-624,03	-80%
imprenta		261,00	261,00	100%
Impuestos municipales		102,43	102,43	100%
membresías		162,00	162,00	100%
Suministros de oficina	250,00	473,00	223,00	100%
multas		132,75	132,75	100%
gastos regalos clientes		914,88	914,88	100%

gastos tickets aéreos		3.768,00	3.768,00	100%
donaciones		85,00	85,00	100%
tarjetas de crédito		53.258,84	53.258,84	
Depreciaciones	1.708,30		-1.708,30	-100%
DIRECTV	850,08		-850,08	-100%
gasto intereses a terceros		2.558,00	2.558,00	
alimentación personal	12.500,00	4.949,58	-7.550,42	-60%
GASTO DE VENTAS	79.348,72	33.970,80	-45.377,92	-57%
fletes LAAR COURIER	12.951,25	9.462,11	-3.489,14	-27%
comisiones	30.124,31	13.684,00	-16.440,31	-55%
Publicidad	192,25	356,00	163,75	85%
Movilización	3.052,48	4.511,85	1.459,37	48%
hospedaje	5.771,91	3.147,42	-2.624,49	-45%
gastos de viaje	23.978,00	19.098,32	-4.879,68	-20%
combustibles	3.470,59	1.755,15	-1.715,44	-49%
gastos transporte pesado		3.243,74	3.243,74	
GASTOS BANCARIOS	6.189,99	1.891,51	-4.298,48	-69%
comisiones bancarias	502,62	475,24	-27,38	-5%
intereses tarjetas	148,63		-148,63	-100%
Intereses préstamos	5.538,74	1.421,27	-4.117,47	-74%
TOTAL GASTOS	164.233,12		-164.233,12	-100%
UTILIDAD EJERCICIO	188.689,06	139.724,91	-48.964,15	-26%
15% participación trabajadores		3.318,37	3.318,37	
utilidad gravable		18.804,12	18.804,12	

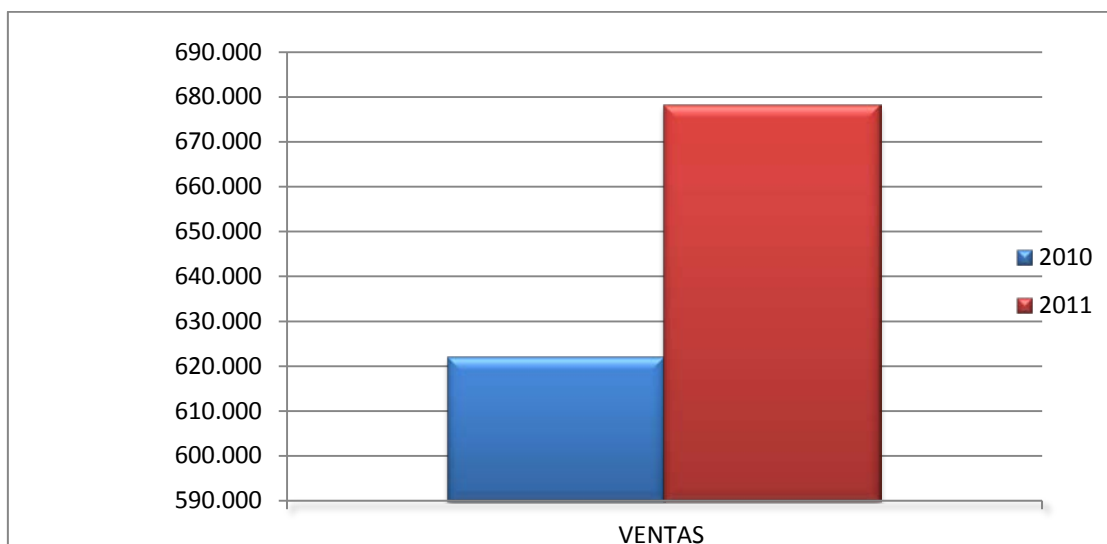
Fuentes: INDITOM

Elaborado por : los Autores

En el presente cuadro se detalla las variaciones de los años 2010-2011, de los ingresos y gastos con estos porcentajes se puede analizar el crecimiento y decrecimiento de las cuentas.

Se observa que en las cuentas de ingresos del año 2009 al 2010 existe variación en la cuenta de Ventas 9% lo que indica un crecimiento pobre consecuencia de las políticas restrictivas a las importaciones que en la línea de útiles escolares tuvo fuerte impacto en lo referente a productos manufacturados en tela como cartucheras, mochilas, bolsos lo que imposibilitó la importación de los mismos por parte de INDITOM en el año 2011.

Grafico N°13: Ventas INDITOM

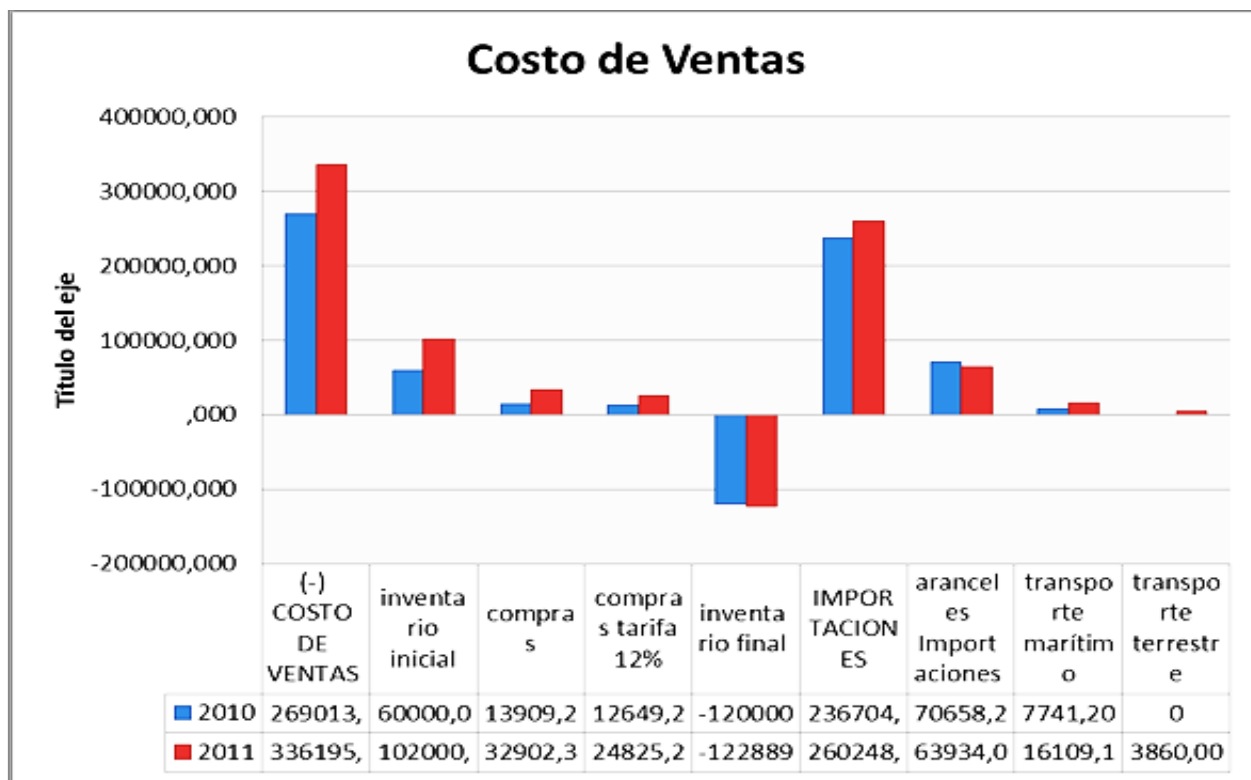


Fuente: INDITOM

Elaborado por: los Autores

Los costos de ventas presentan un incremento del 25 % referido principalmente al aumento en los costos de Flete marítimo que pasa de 7741 a 16.109 para el año 2011 dado a su vez por el incremento del petróleo a nivel mundial que afectó al costo de los combustibles necesarios para su operación.

Gráficos N° 14: Costo de Ventas



Fuente: INDITOM

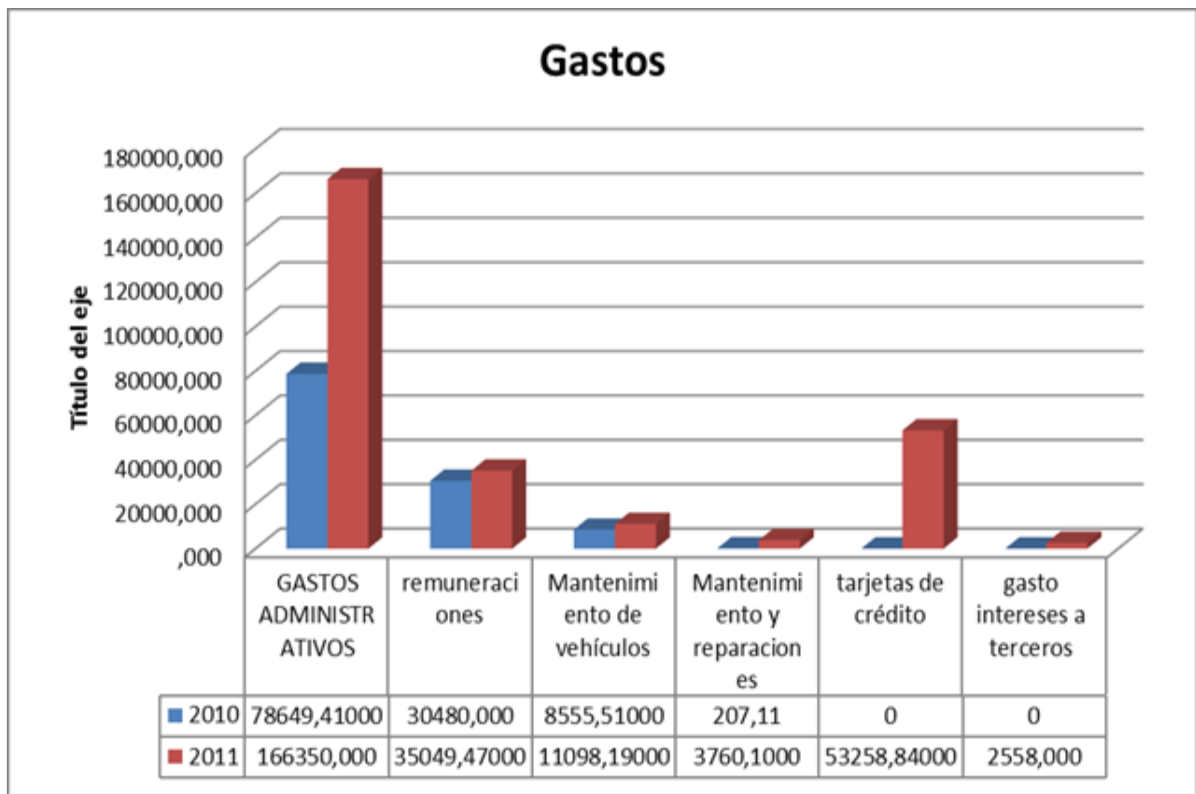
Elaborado por: los Autores

La cuenta gastos administrativos presenta un incremento significativo del 112% producto de uso desmedido de tarjetas de crédito con las cuales se ha cancelado las movilizaciones de directivos a ferias internacionales además de el pago de cuotas de entrada para la adquisición de vehículos para la renovación del parque automotor de INDITOM.

Los gastos en mantenimiento de vehículos presenta una variación del 30 % a consecuencia del deterioro normal que presentan los automotores producto de su actividad y por lo cual se decidió la renovación parcial de las unidades en el año 2011.

El endeudamiento a terceras personas naturales se enmarca dentro de las principales acciones con Las que INDITOM afecta su utilidad al final del periodo fiscal 2011.

Grafico N°15: Gastos INDITOM



Fuente: INDITOM

Elaborado por: los Autores

Análisis Vertical

Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

Análisis Vertical del Balance General

IMPORTADORA TORRES MALDONADO

ANALISIS VERTICAL PERIODO 2010-2011

(valores en Dólares)

ACTIVO	2010	PARTICIPACION	2011	PARTICIPACION
ACTIVO CORRIENTE	122.55	41,05%	324.417,27	59,19%
Caja				0,00%
Caja cheques			29.639,28	5,41%
Bancos	5429,3	1,82%	31002,84	5,66%
Cuentas por Cobrar	34.121	8,67%	68.525,15	11,86%
Inventario	120.00	30,48%	195.250,00	33,79%
ACTIVO FIJO	234.11	59,47%	237.088,05	41,03%
Edificios	120.19	30,53%	90.194,52	15,61%
Terrenos		0,00%	60.000,00	10,38%
Equipo de oficina	560,00	0,14%	560,00	0,10%
Muebles de oficina	4.856,2	1,23%	4.856,28	0,84%
Equipos de Computación	3.500,6	0,89%	4.600,00	0,80%
Vehículos	105.00	26,67%	78.585,55	13,60%
Depreciación acumulada	-1.708,4	-0,43%	-1.708,00	-0,30%
TOTAL ACTIVO	393.66	100,00%	577.888,44	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	27.254	9,13%	150.860,22	26,11%
IESS por pagar	564,00	0,19%	737,16	0,13%
Fondos de reserva por pagar	271,64	0,09%	159,72	0,03%
Prestamos IESS por pagar		0,00%	36,59	0,01%
IVA por pagar		0,00%	5.687,28	0,98%
Imp. Retención fuente por pagar		0,00%	15,05	0,00%

Proveedores Nacionales		0,00%	1.912,02	0,33%
Proveedores Extranjeros		0,00%	82.572,00	14,29%
Préstamos a Terceros		0,00%	30.000,00	5,19%
tarjetas de crédito	26.419	8,85%	29.740,10	5,15%
PASIVO LARGO PLAZO	127.15	32,30%	202.965,44	35,12%
Prestamos Banco Internacional	79.200	20,12%	131.489,52	22,75%
Cuentas por Pagar vehículo	47.951	12,18%	32.475,92	5,62%
Prestamos austro		0,00%	39.000,00	6,75%
TOTAL PASIVO	154.40	39,22%	353.825,66	61,23%
PATRIMONIO		0,00%		0,00%
Capital	50.566	12,85%	84.337,87	14,59%
Utilidad	188.68	47,93%	139.724,00	24,18%
TOTAL PATRIMONIO	239.25	60,78%	224.062,00	38,77%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	393.66	100,00%	577.888,44	100,00%

Fuente: INDITOM

Análisis de Estructura del Balance General 2010.



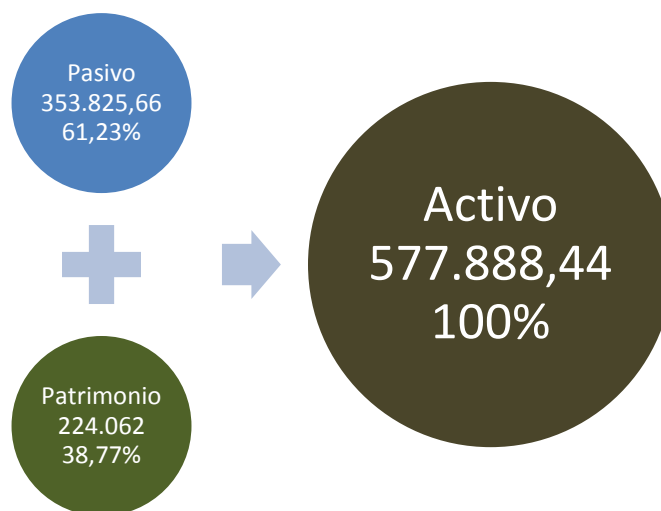
Al comparar los balances generales de dos períodos con fechas diferentes podemos observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de la Empresa Importadora Torres Maldonado “INDITOM”. en términos de dinero.

Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la Empresa sobre lo que esta sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante el periodo en comparación.

Para el análisis vertical se dispone los Balances de los dos años (2010 – 2011) en forma de tabla, tomando en consideración que estos deben guardar homogeneidad y tamaño común es decir deben ser de iguales características y guardar concordancia con los Principios de Contabilidad de General Del gráfico anterior se desprende que el activo de la empresa Importadora Torres Maldonado “INDITOM” en el año 2010 fue financiada por el Patrimonio en un porcentaje correspondiente al 60,78 % y pasivo por 39,22 % de lo que podemos concluir que la solidez de la empresa le permite una tener una capacidad adquisitiva frente a los escenarios para el año 2012.

Análisis de Estructura del Balance General 2011

A diferencia del año 2010 el activo se conforma totalmente opuesto a los indicadores del año anterior ya que el pasivo representa el 61,22 % frente a un patrimonio del 29,77% lo que nos lleva a concluir que la empresa se encuentra financiada con fondos de terceros dispuestos en pasivos a corto y largo plazo, incidiendo en los resultados económicos y en la posición financiera , comprometiendo el 100 % del patrimonio institucional.



Elaborado: Los Autores

Fuente: INDITOM

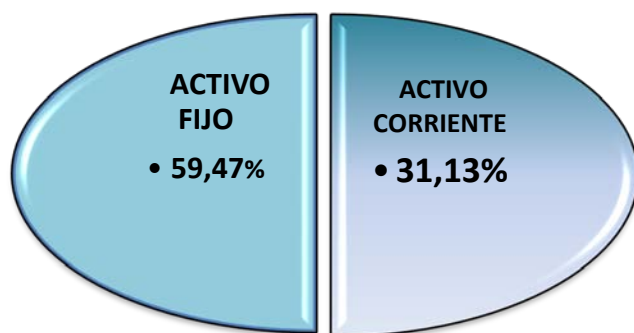
Estructura del Activo

DESCRIPCION	2010	PARTICIPACION	2011	PARTICIPACION
ACTIVO				
CORRIENTE	122.551,16	31,13%	340.800,39	58,97%
ACTIVO FIJO	234.110,80	59,47%	237.088,05	41,03%
TOTAL ACTIVO	393.661,96	100,00%	577.888,44	100,00%

Los activos de la Empresa Importadora Torres Maldonado “Inditom”. Correspondiente al año 2010 se encuentran estructurados de la siguiente manera: El Activo Corriente representa el 31,13% del total del Activo, el Activo Fijo corresponde al 59,47%. Objetivamente se deduce que la Empresa concentra sus esfuerzos a la adquisición de terrenos para la construcción de las instalaciones futuras de INDITOM.

De lo anteriormente analizado se concluye que la distribución financiera del activo no es la más adecuada, ya que el objetivo principal es la comercialización y distribución de productos y no la inversión en activos fijos.

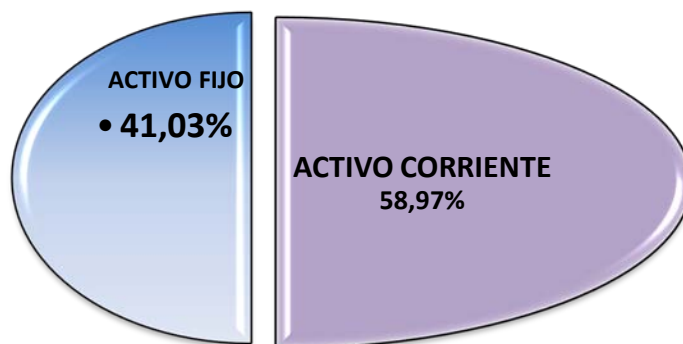
Estructura del Activo año 2010



Elaborado por: Los Autores

Estructura del Activo año 2011

En el año 2011, el grado de estructura del Activo Fijo corresponde al 31,13%, el activo corriente decrece moderadamente en relación con el año anterior y el rubro de otros activos crece en 18,44%. Aún, la distribución económica sigue siendo inadecuada, por cuanto se limita el capital de trabajo para los productos que distribuye y comercializa.

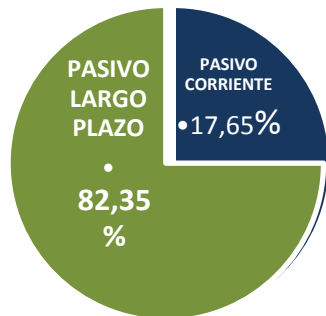


Elaborado por: Los Autores

Estructura del Pasivo

DESCRIPCION	2010	PARTICIPACION	2011	PARTICIPACION
PASIVO CORRIENTE	27.254,92	17,65%	150.860,22	42,64%
PASIVO LARGO PLAZO	127.151,09	82,35%	202.965,44	57,36%
TOTAL PASIVO	154.406,01	100,00%	353.825,66	100,00%

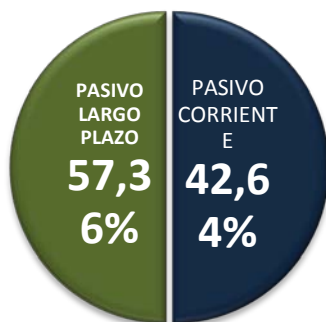
Estructura del Pasivo año 2010



Elaborado: Los Autores

El Pasivo correspondiente al ejercicio económico del año 2010, se encuentra conformado de la siguiente manera: el Pasivo a Corto Plazo comprende el 17,65 % y el Pasivo a Largo Plazo el 82,35 %; es decir que la Empresa Importadora Torres Maldonado “INDITOM”, tenía que cumplir las obligaciones contraídas con los bancos, lo que apoyado por las políticas fiscales restrictivas hicieron que las importaciones de mercadería baje en el año 2010 con la consecuente baja en la utilidad del ejercicio.

Estructura del Pasivo año 2011



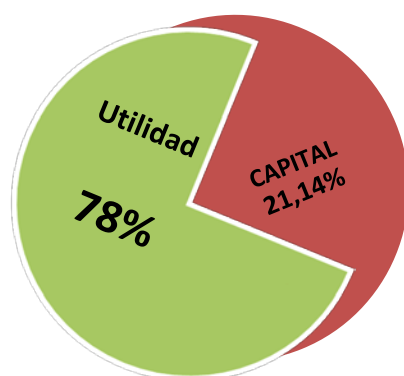
Elaborado: Los Autores

En el año 2011 la empresa, mantiene la misma estructura, sufriendo una disminución mínima en las obligaciones a corto plazo, que mantiene a la empresa endeudada por obligaciones con personas naturales y bancarias. En estas condiciones la empresa se vio obligada a asumir una deuda con el Banco Internacional para cubrir sus obligaciones.

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO

DESCRIPCION	2010	PARTICIPACION	2011	PARTICIPACION
Capital	50.566,89	21,14%	84.337,87	37,64%
Utilidad	188.689,06	78,86%	139.724,00	62,36%
TOTAL PATRIMONIO	239.255,95	100,00%	224.062,00	100,00%

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO AÑO 2010



Fuente: INDITOM

Elaborado: Los Autores

La estructura del Patrimonio correspondiente al año 2010 está conformado por:

El Capital con el 21,14 % del total del patrimonio; la utilidad con el 78,86%; Se puede deducir, que el capital social es bajo, en consecuencia la distribución de estructura del Patrimonio no es la más adecuada, debiendo inmediatamente fortalecer el capital social a través de la captación de recursos frescos de inversionistas nuevos.

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO AÑO 2011



Fuente: INDITOM

Elaborado: Los Autores

DETERMINACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO

La Empresa Importadora Torres Maldonado "INDITOM" durante el año 2010 y 2011 asume un riesgo financiero muy alto, puesto que el endeudamiento con terceros se incrementa a través de créditos con los bancos, poniendo en riesgo el patrimonio institucional.

La empresa no alcanza equilibrio financiero en ninguno de los años (2010 - 2011), o sea no cuenta con liquidez y capacidad para cubrir las deudas a corto plazo por que los Activos Circulantes son menores que los Pasivos Circulantes.

En cambio la empresa si presenta solvencia financiera, pues los activos reales (activos fijos) son mayores que los pasivos corrientes, garantizando de esta manera la totalidad de las deudas a corto y largo plazo.

Esta situación se deteriora aún más en el año 2011, puesto que la empresa muestra inestabilidad en su estructura financiera, al incrementar notablemente sus obligaciones con terceros; y al ubicarse por fuera del rango aceptable para la relación entre financiamientos propios y ajenos debido a que los financiamiento ajenos son muy superiores a los propios, lo que trae aparejado que la misma se encuentre actualmente en riesgo financiero, por encontrarse altamente endeudada.

ANÁLISIS DE LOS INDICE

Liquidez Corriente

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{340800,39}{150.860,22}$$

$$\text{Liquidez corriente (2011)} = 2,259$$

$$\text{Liquidez corriente (2010)} = 4,496$$

La Empresa INDITOM, durante el año 2010 presenta un índice de solvencia del 449%; es decir que la capacidad para cubrir las obligaciones inmediatas con terceros es del 449%. Para el año 2011, la solvencia empresarial baja en 223% es decir que la capacidad para responder a las obligaciones inmediatas con terceros se reduce representando el 225%. En conclusión, se puede manifestar que la empresa cuenta con un índice solvencia alto sin desconocer la baja presentada como preocupación latente y de la cual se debe analizar sus causas.

Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{340800,39 - 195250}{}$$

150.860,22

Prueba Acida =

Prueba Acida (2011)= 0,75

Prueba Acida (2010)= 0,9648

Para el año 2010 el índice de liquidez seca presenta un valor muy cercano a 1 (0,96) mientras que para el 2011 baja en 0,21 ubicándose en 0,75 superior a su referencial de 0,5 , lo que evidencia un decrecimiento en su capacidad de pagar las obligaciones primarias de la empresa a consecuencia a las fuertes acreencias incurridas.

2.1 Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{353825,66}{577.888,44}$$

Endeudamiento del Activo (2011)= 0,6122

Endeudamiento del Activo (2010)= 0,39

La Empresa INDITOM presenta un nivel de dependencia a los acreedores bajo en el 2010 0,39 más para el 2011 incrementa en un 63% lo que indica una fuerte presión hacia la empresa para cubrir sus obligaciones lo que podría llevar a una descapitalización de la misma.

Rotación de Cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{537239,12}{68525,15}$$

Rotación de Cartera (2011)=

$$\text{Rotación de Cartera } 7,840 = 45,9 \quad (2010) = 12,19 = 29,53$$

Del análisis de la rotación de la cartera de INDITOM se desprende que se ha extendido el periodo de tiempo optimo para la recuperación de la cartera de 30 días en el 2010 a 45 días en el 2011 que tomando en cuenta la norma para este tipo de negocio se considera aceptable el resultado encontrado, sin embargo un alargamiento en el período de recuperación marca un espacio de incertidumbre dentro de la organización.

Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{537239,12}{577888,44}$$

$$\text{Rotación de ventas (2011)} = 0,9296 = 93 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de ventas (2010)} = 1,056 = 105 \text{ veces}$$

Lo que se desprende del análisis de este indicador es que la rotación ha disminuido en un total de 12 veces lo que implica una ligera baja en las ventas y por tanto la pérdida de su posicionamiento en el mercado.

Período Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

$$\text{Periodo medio de cobranzas} = \frac{\text{cuentas y documentos por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Periodo medio de cobranzas} = \frac{68525,15}{537239,12}$$

$$\text{Período medio de cobranza (2011)} = 46,55$$

$$\text{Periodo medio de cobranza (2010)} = 29,52$$

Los resultados obtenidos son aceptables considerando la naturaleza del negocio sin embargo un alargamiento en el tiempo de 16 días implica un punto negativo para la organización.

Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{537239,1 \quad 379793,82}{537239,12}$$

$$\text{Margen Bruto (2011)} = 0,293$$

$$\text{Margen Bruto (2010)} = 0,22$$

La utilidad obtenida de las ventas, durante el ejercicio económico 2010 es del 22%, es decir que por cada dólar de venta se obtiene 0.22 dólares; o dicho de otra manera por cada 100 dólares de venta se obtiene 22 dólares de utilidad bruta, faltando deducir los gastos, participación empleada e impuestos que disminuye el resultado del ejercicio económico.

Para el año 2011, la utilidad bruta en ventas es de 29 %, que de igual manera al ser descontados los gastos, este valor disminuye considerablemente ocasionando pérdida en el ejercicio económico.

CAPÍTULO V.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5. Significado e importancia de la planificación estratégica

En el Ecuador más del 80% de las empresas no han desarrollado una planificación estratégica, las empresas en su mayoría se administran por indicadores financieros exclusivamente, además más del 95% de los funcionarios no comprenden la estrategia, más del 85% de los ejecutivos dedican menos de una hora al mes para evaluar y ajustar la estrategia y menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas llegan a ejecutarse.⁸

Es habitual que muchas organizaciones encuentren en el camino obstáculos que podían ser evitados, además suelen confiarse del éxito o buenos resultados que pudieron haber obtenido en el pasado.

La Planeación Estratégica es una actividad clave para las organizaciones en el siglo XXI. Tanto la formulación adecuada de una estrategia inteligente, como la ejecución efectiva de la misma, permiten que las organizaciones puedan alcanzar resultados de éxito en nuestros tiempos. INDITOM preocupada por definir su destino estratégico y trabajar día a día para cumplir con las expectativas de sus clientes y stakeholders ha decidido realizar su Plan Estratégico de largo plazo.

Por tanto, este documento pretende mostrar el camino que llevará a INDITOM a ser una organización que lidera la importación y comercialización de suministros escolares y de oficina en Ecuador, teniendo como máximo objetivo alcanzar el mayor beneficio para sus accionistas a través de una administración eficiente.

Para la implementación y seguimiento de este Plan Estratégico es imprescindible la participación y esfuerzo de todos trabajadores, alineándose con la estrategia definida y actuando con el compromiso no solo de hacer las cosas bien, sino de hacerlas con una permanente preocupación de satisfacer las necesidades de sus partes interesadas y con la seguridad y la confianza del que sabe que camina en la dirección correcta.

⁸ UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. INSTITUTO DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. [Curso de BalancedScorecard. Febrero 2010]

La Planificación estratégica se constituye como la principal herramienta de Gestión Gerencial, pero hacía falta un sistema que facilite la ejecución e implementación de la estrategia y contribuya a solventar interrogantes como las siguientes:

¿Qué ocurre si la Planificación Estratégica está correctamente definida pero no se está ejecutando de una manera adecuada?, ¿Quién garantiza el cumplimiento de sus objetivos y que estos son los idóneos para la organización?, ¿Cómo establecer qué áreas contribuyen realmente a los resultados de la organización y en qué medida?, ¿Qué elementos de juicio tiene la gerencia para llevar a cabo acciones preventivas y correctivas oportunas?, ¿Cómo influye la satisfacción del cliente en los resultados financieros?, etc.

Para responder a estas interrogantes y para alcanzar una gestión eficiente surge el BalancedScorecard (BSC), como complemento de la Planificación Estratégica, ya que parte de los elementos definidos a través de ella, permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladarlos a la práctica.

El BalancedScorecard es un programa de administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso, y para que este programa sea exitoso hay que partir por reconocer que no se trata de un proceso de medición, sino de un proceso de cambio.

5.2 Participantes en el Proceso

Para lograr que INDITOM funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas tareas y actividades relacionadas entre sí, para ello está la aplicación de un sistema de procesos y su gestión, lo anterior se puede denominar enfoque basado en procesos, con la ventaja de tener un control continuo entre proceso y proceso.

Un proceso es una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. El control y seguimiento de los procesos es una herramienta muy útil para la mejora interna.

La solución más sencilla para gestionarlos, es realizar un mapa de procesos (Véase la Figura 3), donde se ve con claridad la interrelación entre ellos

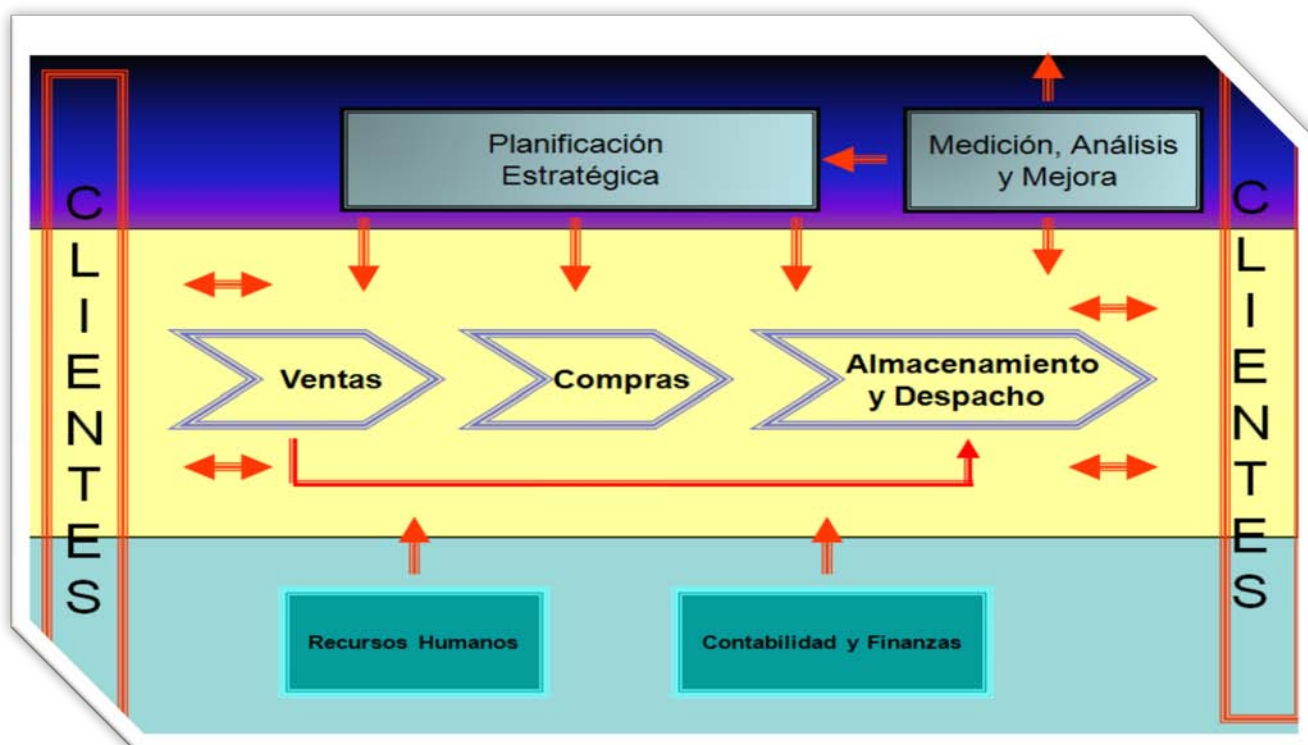
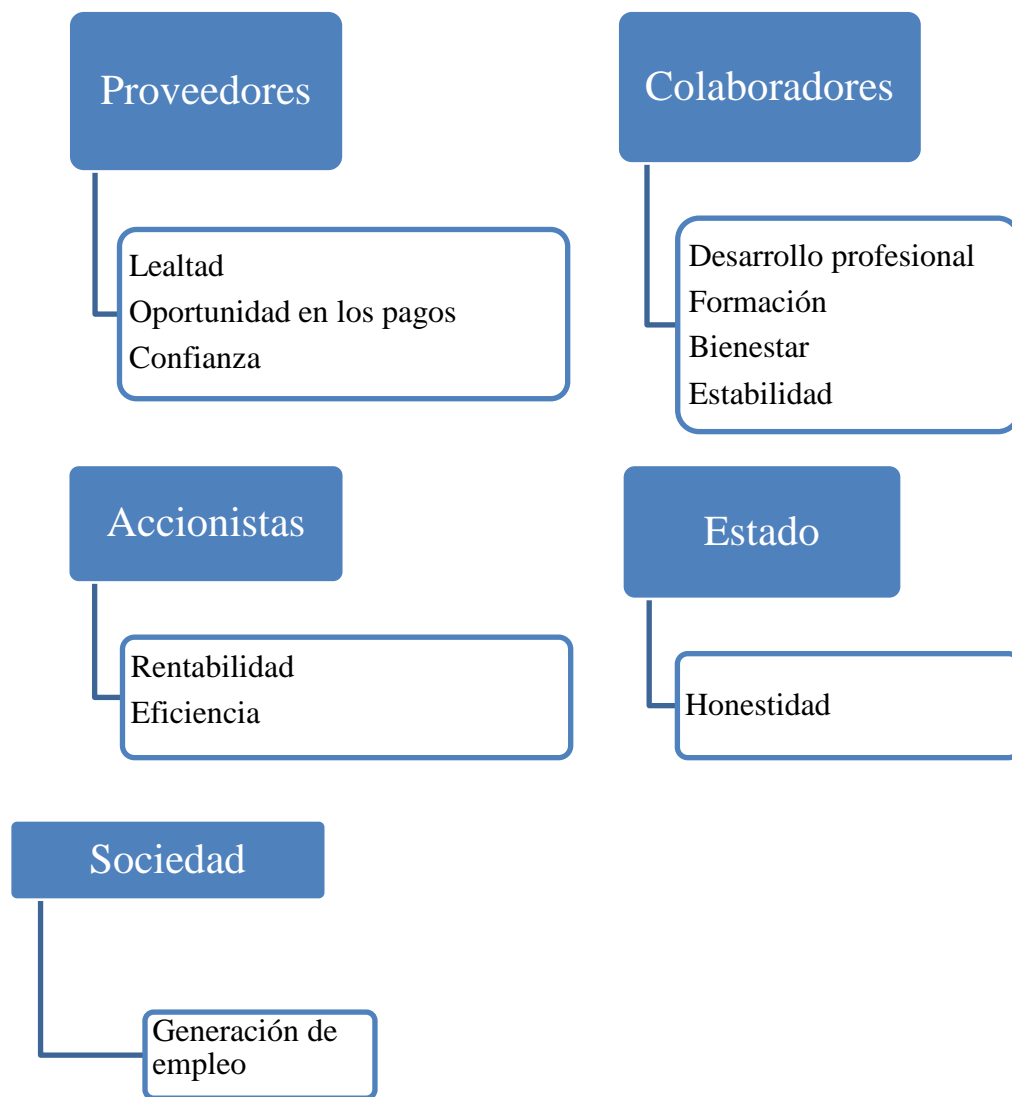


Figura No. 16 Mapa de Procesos INDITOM

5.3 Actores fundamentales de la Cadena de Valor

Durante el desarrollo de la Planificación Estratégica de INDITOM debemos determinar los actores fundamentales de su cadena de valor. Para ello, identificamos sus partes interesadas o stakeholders, entendiendo como partes interesadas a los proveedores, colaboradores, accionistas, Estado y la sociedad.

A continuación se detalla los atributos que INDITOM entrega a través de sus productos y servicios para crear satisfacción en los grupos de interés.



5.4 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es una etapa inicial en el proceso de desarrollo e implementación del BalancedScorecard. En esta etapa determinamos en qué ambiente INDITOM desempeña sus actividades, en qué sector se encuentra posicionada actualmente la organización y qué está sucediendo en el entorno.

A continuación, se hace un análisis del ambiente externo donde reconocemos las oportunidades y amenazas para la empresa y un análisis del ambiente interno donde identificamos las fortalezas y debilidades de INDITOM.

5.4.1 Análisis Externo

Para desarrollar este estudio tomaremos en consideración el análisis del macro entorno y el análisis de la industria a la que pertenece INDITOM.

Análisis del Macro entorno:

Por medio de este análisis se pretende identificar aquellos aspectos del entorno global que dan lugar a que se generen cambios importantes en el ambiente organizacional. Para el caso de INDITOM abordaremos este análisis mediante la ejecución del método de PEST.

En la tabla a continuación se desarrolla el análisis PEST (Político Legal, Económico, Socio Cultural y Tecnológico) para la empresa INDITOM:

Tabla No. 14: Análisis PEST para la empresa INDITOM

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO			
MACROENTORNO (PEST)			
1. Político Legal			
VENTAJAS		DESVENTAJAS	
V1	Mayor transparencia en procedimientos de contratación pública, lo que genera igualdad de oportunidades para todas las organizaciones que deseen proveer a las Instituciones del Estado.	D1	Inestabilidad política constante en los últimos 10 años.
		D2	En el Ecuador las leyes tributarias, laborales, judiciales, entre otras, cambian constantemente, esto crea mayor inestabilidad en el país.
		D3	Restricción arancelaria a útiles escolares y suministros de oficina, lo que ha elevado los costos de importación de estos productos.
2. Económico			

<u>VENTAJAS</u>		<u>DESVENTAJAS</u>	
V1	La dolarización en el Ecuador, lo que ayuda para la planificación a largo plazo, eliminando la incertidumbre de devaluaciones bruscas de la moneda.	D1	Crisis económica mundial que ha desacelerado e impactado negativamente la economía en todas las regiones del planeta, generando prácticas de menos consumo por parte de los compradores.
V2	Amplia oferta de útiles escolares y suministros de oficina provenientes del extranjero a bajos costos a pesar de las nuevas restricciones arancelarias.		
V3	La producción nacional de útiles escolares y suministros de oficina no logra abastecer la demanda local y no cubre las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y precio.		
3. Socio – Cultural			
<u>VENTAJAS</u>		<u>DESVENTAJAS</u>	
V1	El consumidor nacional muestra preferencia hacia útiles escolares y suministros de oficina importados.	D1	En los últimos tres años se han ejecutado campañas de sensibilización y concienciación para impulsar o motivar el consumo de productos nacionales.
V2	El consumidor demuestra un comportamiento de renovar cada año los útiles escolares y suministros de oficina.		
V3	El cliente siempre está a la expectativa de nuevos productos que sean innovadores.		
4. Tecnológico			
<u>VENTAJAS</u>		<u>DESVENTAJAS</u>	
V1	Posibilidad de adquirir maquinarias y equipos para la fabricación de suministros de oficina y útiles escolares.		

a) Análisis de la Industria:

Una vez que se ha realizado la identificación de los factores claves del macro entorno, el siguiente procedimiento consiste en identificar aquellos que están vinculados específicamente con el sector en el que la empresa INDITOM se desenvuelve. Para nuestro estudio recurriremos al Análisis de la Industria de Porter.

Figura No. 17: Modelo de M. Porte

En la tabla a continuación se desarrolla el análisis de Porter, para la empresa INDITOM:

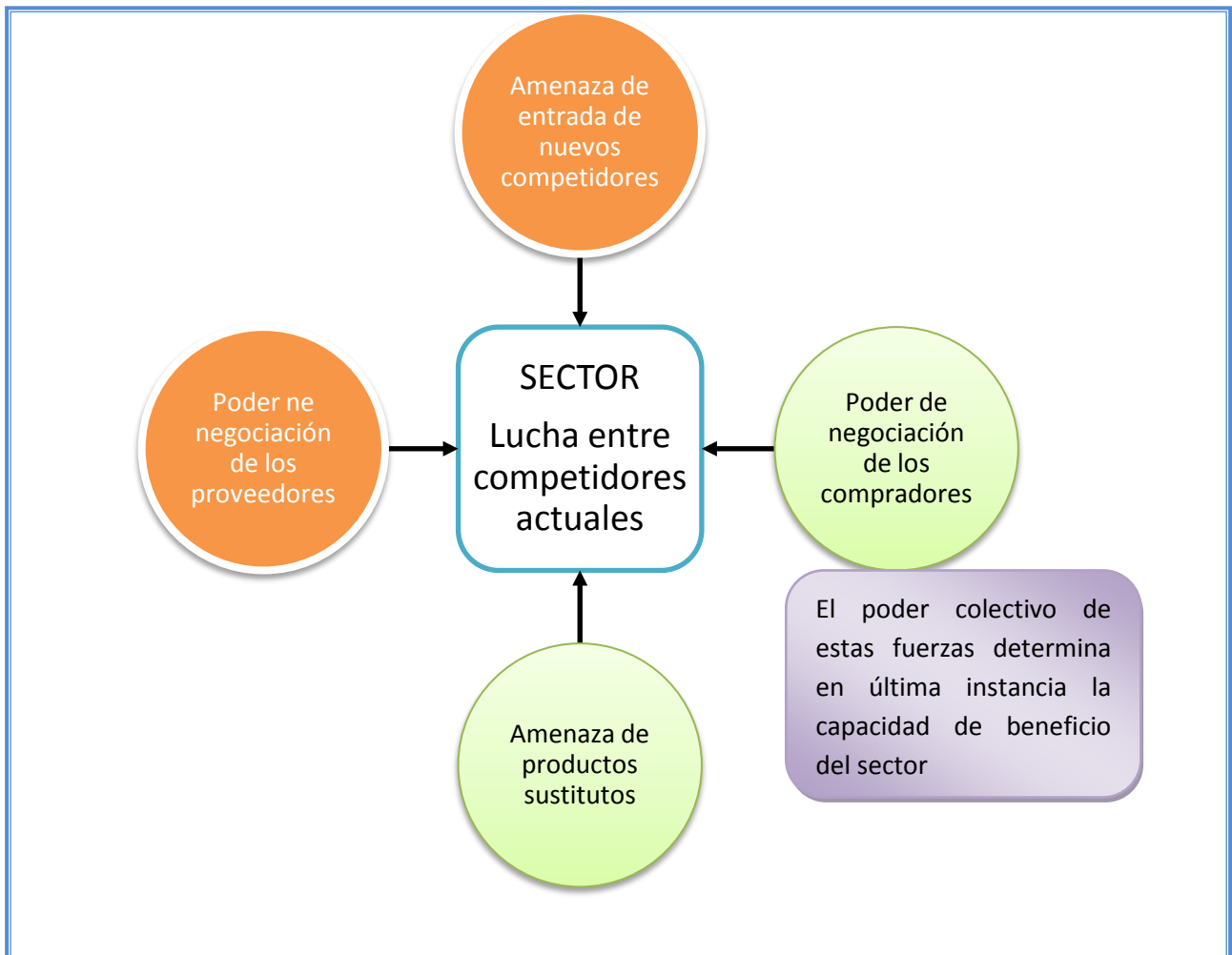


Tabla No. 15: Análisis de Porter para la empresa INDITOM

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO			
INDUSTRIA			
1. Competidores actuales:			
Import Sucre, Almacenes Estuardo Sánchez, Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, Dilipa, ImportSun, INPANDI.			
<u>¿QUÉ VENTAJAS POSEE INDITOM SOBRE SUS COMPETIDORES ACTUALES?</u>		<u>¿QUÉ DESVENTAJAS POSEE INDITOM RESPECTO A SUS COMPETIDORES ACTUALES?</u>	
V1	Mayor diversidad en los productos.	D1	Precios no competitivos en algunos productos de alta rotación
V2	Mejor calidad.	D2	Comercialización de marcas no tradicionales o poco conocidas en el país.
V3	Facilidades de crédito.	D3	Falta de seguimiento permanente a los clientes.
V4	Precios más bajos que los productos fabricados en el país.	D4	Falta de liquidez de la empresa, lo que origina retraso en las importaciones y despachos.

2. Competidores potenciales:			
<u>¿QUÉ VENTAJAS POSEE INDITOM SOBRE SUS COMPETIDORES POTENCIALES?</u>		<u>¿QUÉ DESVENTAJAS POSEE INDITOM RESPECTO A SUS COMPETIDORES POTENCIALES?</u>	
V1	Alta experiencia en el negocio, lealtad de los clientes y saturación del mercado.	D1	Menor Capacidad económica para realizar volúmenes deseados de importaciones.
V2	Amplio conocimiento de fábricas extranjeras que ofrecen suministros escolares y de oficina bajo mejores condiciones comerciales.		
3. Producto sustituto			
3.1 Producto sustituto mochilas: <i>Bolsos o maletas para estudiante</i>			
<u>¿QUÉ VENTAJAS POSEE NUESTRO PRODUCTO SOBRE EL SUSTITUTO?</u>		<u>¿QUÉ DESVENTAJAS POSEE NUESTRO PRODUCTO RESPECTO AL SUSTITUTO?</u>	
V1	Mayor aceptación.	D1	Los bolsos para estudiante son altamente comercializados en países vecinos como Colombia, Perú y Venezuela, lo que podría influenciar el comportamiento del consumidor nacional.

V2	Mayor capacidad de almacenaje.		
V3	Menor precio.		
3.2 Producto sustituto agendas ejecutivas: <i>Agendas electrónicas</i>			
<u>¿QUÉ VENTAJAS POSEE NUESTRO PRODUCTO SOBRE EL SUSTITUTO?</u>		<u>¿QUÉ DESVENTAJAS POSEE NUESTRO PRODUCTO RESPECTO AL SUSTITUTO?</u>	
V1	Menor precio	D1	Menor rapidez y capacidad de almacenamiento.
V2	Mayor aceptación	D2	Mayor tamaño
		D3	No incluyen aplicaciones como internet, MS Office, etc.
4. Poder de negociación proveedores			
<u>VENTAJAS</u>		<u>DESVENTAJAS</u>	
V1	Al existir una gran cantidad de proveedores de este tipo de productos, éstos no pueden aumentar fácilmente sus precios.	D1	Los proveedores exigen volúmenes mínimos de compra.
5. Poder de negociación clientes			
<u>VENTAJAS</u>		<u>DESVENTAJAS</u>	
V1	Gran demanda de suministros escolares y de oficina.	D1	Numerosos competidores con productos de similar calidad y precio, lo que origina que el cliente exija descuentos para seleccionar un determinado proveedor.
V2		D2	Detallistas generan grandes volúmenes de compra.

5.4.2 Análisis Interno

El análisis interno tiene que ver con las fortalezas y debilidades que coloca a la organización en una situación competitiva favorable o desfavorable. A través de este procedimiento se determina los aspectos positivos y los aspectos por mejorar de la empresa.

Para este análisis tomaremos bajo consideración aspectos relacionados con cada uno de los procesos que se han determinado para INDITOM.

En la tabla a continuación se describe los aspectos positivos y los aspectos por mejorar para INDITOM

Tabla No. 16: Análisis del ambiente interno

PROCESO 3: Almacenamiento y Despacho

PROCESO 1: Ventas			
POSITIVOS		POR MEJORAR	
P1	Equipo de ventas motivado y comprometido	PM1	Capacitación permanente al equipo de ventas
P2	Conocimiento de los clientes y del mercado	PM2	Visitas periódicas a los clientes actuales y potenciales
P3	Quejas y reclamos mínimos respecto a la calidad de los productos.	PM3	Definición de objetivos y metas
P4	Recuperación de toda la cartera	PM4	Medición y control a través de indicadores de gestión.
		PM5	Cobertura a nivel nacional
PROCESO 2: Compras			
POSITIVOS		POR MEJORAR	
P1	Personal motivado y comprometido	PM1	Capacitación permanente
P2	Conocimiento de los proveedores	PM2	Selección, evaluación y reevaluación de proveedores
P3	Costos competitivos	PM3	Importaciones a tiempo
P4	Productos de calidad	PM4	Definición de objetivos y metas
P5	Verificación de los productos comprados antes de su liberación (entrega al cliente)	PM5	Medición y control a través de indicadores de gestión

POSITIVOS		POR MEJORAR	
P1	Personal motivado y comprometido	PM1	Capacitación permanente
P2	Verificación de cantidades y referencias despachadas (Despachos acorde a lo solicitado por el cliente)	PM2	Espacio físico y condiciones de almacenamiento
P3	Entregas directas al cliente	PM3	Distribución y organización de la bodega
P4	Adecuado control de ingresos y egresos de bodega	PM4	Oportunidad en los despachos
		PM5	Definición de objetivos y metas
		PM6	Medición y control a través de indicadores de gestión

PROCESO 4: Recursos Humanos			
POSITIVOS		POR MEJORAR	
P1	Personal motivado y comprometido	PM1	Capacitación permanente
P2	Buen clima organizacional	PM2	Selección del personal
P3	Excelentes relaciones humanas	PM3	Evaluaciones del desempeño
P4	Estabilidad laboral	PM4	Seguridad y salud ocupacional
		PM5	Sistema de remuneraciones
		PM6	Definición de objetivos y metas
		PM7	Medición y control a través de indicadores de gestión

PROCESO 5: Contabilidad y Finanzas			
POSITIVOS		POR MEJORAR	
P1	Personal motivado y comprometido	PM1	Capacitación permanente
P2	Existencia de estados financieros actualizados.	PM2	Análisis financiero
P3	Contabilidad al día	PM3	Definición de objetivos y metas
P4	Análisis de crédito	PM4	Medición y control a través de ratios financieros
		PM5	Automatización del proceso contable

5.4.4 Análisis FODA⁹

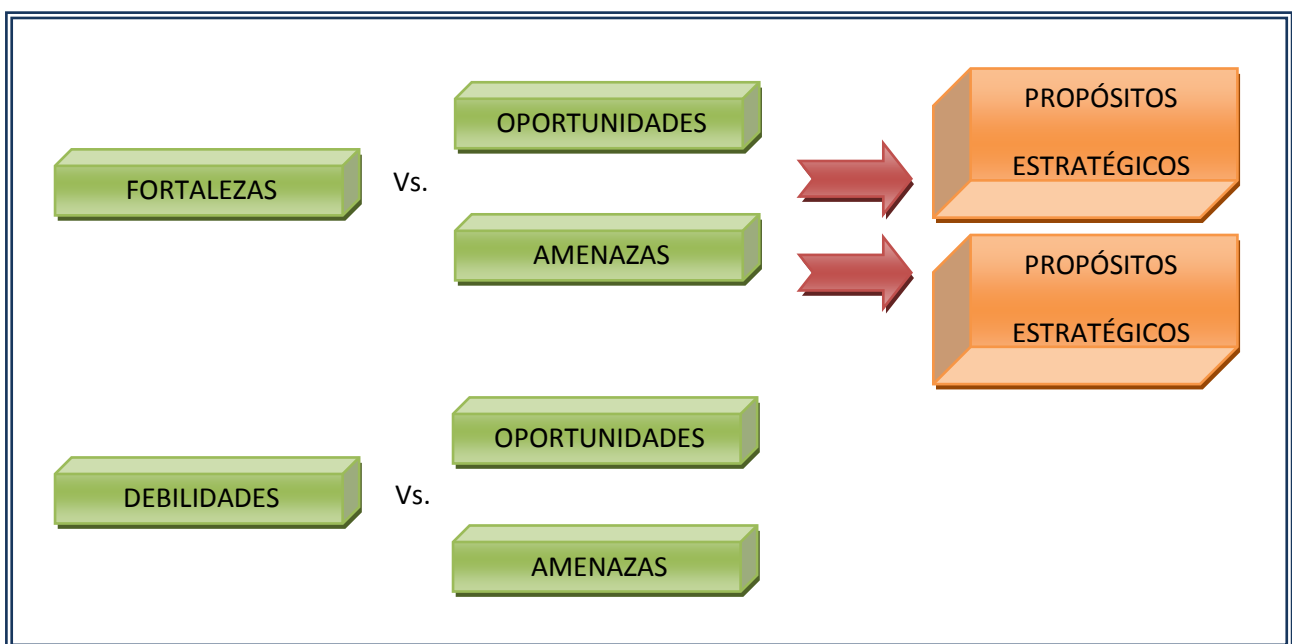
El análisis FODA permite establecer mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** preponderantes o **PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS**.

Propósitos Estratégicos son aquellos grandes objetivos u objetivos prioritarios cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial.

Es muy importante que dentro del proceso de Planeación Estratégica, la institución entienda en qué entorno se desenvuelve. Para esto es necesario realizar un análisis de la situación actual de su macro-entorno, micro-entorno, y análisis interno. El producto de este análisis es la identificación de Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades.

Para definir los **PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS** se deben confrontar las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas, tal como se muestra en la figura 5.

Figura No.18: Esquema del análisis FODA



⁹ UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. INSTITUTO DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. [Curso de BalancedScorecard. Febrero 2010]

A continuación se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para INDITOM.

1. Fortalezas:

- Experiencia de la administración.
- Diversidad de productos.
- Trayectoria en el mercado.
- Buenas relaciones con los proveedores.
- Conocimiento de los proveedores.
- Personal con alto grado de responsabilidad, motivado y comprometido.
- Conocimiento de los procesos del negocio.
- Adecuado clima organizacional y camaradería entre los empleados de INDITOM.
- Posicionamiento de los productos.
- Productos de calidad.
- Buenas relaciones con los clientes.
- Buena comunicación interna.

2. Debilidades:

- Falta de formalización y difusión de objetivos, políticas, procesos y procedimientos de la organización.
- Falencia en visitas periódicas a los clientes y servicio postventa.
- No se ha realizado investigación de mercado.
- Falta de seguimiento a la gestión.
- No existe planificación estratégica.
- Falta de liquides (presupuesto).
- No existe una estructura administrativa financiera formal, ni políticas claras al respecto.
- No se han implementado programas de capacitación al personal.
- No existe un plan de difusión y publicidad de INDITOM y de los productos que ofrece.
- No existe cobertura a nivel nacional de los productos que INDITOM ofrece.

- Ausencia de sistemas informáticos y herramientas tecnológicas adecuadas para procesos internos.
- Infraestructura física inapropiada.
- No existe un procedimiento de retroalimentación para medir la satisfacción del cliente (Quejas, reclamos, felicitaciones, etc.).
- No existen procedimientos de selección, evaluación y re evaluación de los proveedores.
- La mayoría de los despachos no se realizan a tiempo.

3. Oportunidades:

- Mayor estabilidad y recuperación económica como resultado de la dolarización.
- Posibilidad de adquirir información, tecnología e infraestructura necesaria para optimizar los procesos.
- Tendencia modernizadora
- Acuerdos de comercio con países como la China.
- Existe demanda local especialmente de productos diferenciados (innovadores) y de calidad.
- Acceso a contratación de personal con educación y formación adecuadas.
- Existe la posibilidad de ampliar la cobertura de los productos que comercializa INDITOM a nivel nacional.
- No existe fabricación nacional de productos iguales o similares a los que INDITOM comercializa, y las pocas fábricas que operan no cumplen las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y precio.
- Políticas del Estado que buscan impulsar el acceso a la educación a todos los ecuatorianos, a través de la creación y equipamiento de nuevas escuelas y colegios, creando de esta forma mayor demanda de suministros escolares.
- Acceso al financiamiento a través de créditos bancarios.
- Mayor transparencia y oportunidad para participar en procesos de contratación pública y convertirse en proveedor del Estado.

4. Amenazas

- Inestabilidad política, social e inseguridad jurídica.
- Déficit Fiscal y en la Balanza Comercial.
- Sistema financiero con altas tasas de interés.

- Estado traslada costos de ineficiencia.
- Competencia creciente.
- Ingreso ilegal de productos similares.
- Ausencia de marco legal que beneficie y proteja a las empresas legalmente constituidas.
- Ineficiencia aduanera
- Restricciones arancelarias.
- Campañas del actual Gobierno que buscan impulsar el consumo de productos nacionales

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>FORTALEZAS</u>			
Experiencia de la administración	0.02	2	0.04
Diversidad de productos	0.02	3	0.06
Trayectoria en el mercado	0.01	2	0.02
Buenas relaciones con proveedores	0.01	2	0.02
Conocimiento de los proveedores	0.01	2	0.02
Personal responsable, motivado y comprometido	0.08	4	0.32
Conocimiento de los procesos del negocio	0.05	3	0.15
Adecuado clima organizacional	0.06	3	0.18
Posicionamiento de los productos	0.02	2	0.04
Productos de calidad	0.1	4	0.4
Buenas relaciones con clientes	0.06	4	0.24
Buena comunicación interna	0.06	3	0.18
<i>PESO PONDERADO DE LAS FORTALEZAS</i>			1.67
<u>DEBILIDADES</u>			
Falta de formalización y difusión de objetivos, políticas y procesos de la organización	0.03	3	0.09
Débil servicio post - venta	0.01	2	0.02
Ausencia de investigación de mercado	0.02	2	0.04
Falta de seguimiento y control a la gestión	0.06	4	0.24
No existe planificación estratégica	0.04	4	0.16
Falta de liquidez	0.1	4	0.4
No existe una estructura administrativa financiera formal, ni políticas claras al respecto	0.03	2	0.06
No se han implementado programas de capacitación al personal	0.04	2	0.08
No existe un plan de difusión y publicidad de INDITOM y de los productos que ofrece	0.01	2	0.02
No existe cobertura a nivel nacional de los productos que INDITOM ofrece	0.01	1	0.01

Ausencia de sistemas informáticos y herramientas tecnológicas adecuadas para procesos internos	0.02	3	0.06
Infraestructura física inapropiada	0.01	2	0.02
No existe un procedimiento de retroalimentación para medir la satisfacción del cliente (Quejas, reclamos, felicitaciones, etc.)	0.08	3	0.24
No existen procedimientos de selección, evaluación y re evaluación de los proveedores	0.02	2	0.04
La mayoría de los despachos no se realizan a tiempo	0.02	2	0.04
PESO PONDERADO DE LAS DEBILIDADES			1.52
TOTAL PESO PONDERADO	1		3.19

El peso ponderado (3,19), supera en un 27,60% respecto a la media (2,50).

Las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 1,67 contra un 1.52 debilidades

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Mayor estabilidad y recuperación económica como resultado de la dolarización	0.04	2	0.08
Posibilidad de adquirir información, tecnología e infraestructura necesaria para optimizar los procesos	0.08	3	0.24
Tendencia modernizadora	0.02	2	0.04
Acuerdos de comercio con países como la China	0.04	4	0.16
Existe demanda local especialmente de productos diferenciados (innovadores) y de calidad	0.06	3	0.18
Acceso a contratación de personal con educación y formación adecuadas	0.06	4	0.24
Existe la posibilidad de ampliar la cobertura de los productos que comercializa INDITOM a nivel nacional	0.03	2	0.06
No existe fabricación nacional de productos iguales o similares a los que INDITOM comercializa, y las pocas fábricas que operan no cumplen las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y precio	0.08	2	0.16
Políticas del Estado que buscan impulsar el acceso a la educación a todos los ecuatorianos, a través de la creación y equipamiento de nuevas escuelas y colegios, creando de esta forma mayor demanda de suministros escolares	0.02	4	0.08
Acceso al financiamiento a través de créditos bancarios	0.03	2	0.06
Mayor transparencia y oportunidad para participar en procesos de contratación pública y convertirse en proveedor del Estado	0.1	4	0.4
PESO PONDERADO DE LAS OPORTUNIDADES	0.56		1.7
<u>AMENAZAS</u>			
Inestabilidad política, social e inseguridad jurídica	0.02	2	0.04
Déficit Fiscal y en la Balanza Comercial	0.02	2	0.04
Sistema financiero con altas tasas de interés	0.04	3	0.12
Estado traslada costos de ineficiencia	0.04	3	0.12
Competencia creciente	0.03	2	0.06
Ingreso ilegal de productos similares	0.07	4	0.28

Ausencia de marco legal que beneficie y proteja a las empresas legalmente constituidas	0.07	4	0.28
Ineficiencia aduanera	0.06	2	0.12
Restricciones arancelarias	0.04	2	0.08
Campañas del actual Gobierno que buscan impulsar el consumo de productos nacionales	0.05	3	0.15
PESO PONDERADO DE LAS AMENAZAS	0.44		1.29
TOTAL PESO PONDERADO	1		2.99

El total ponderado de 2,99 indica que la organización está por encima de la media (2,50), en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Por otra parte, se observa que el peso ponderado de las oportunidades (1,70) es superior al peso ponderado de las amenazas (1,29) lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable a la organización.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Import Sucre		Almacenes Estuardo Sánchez	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0.15	3	0.45	2	0.3
Precios	0.05	2	0.1	3	0.15
Calidad del producto	0.25	1	0.25	2	0.5
Diversidad en los productos	0.25	4	1	3	0.75
Facilidades de crédito	0.05	3	0.15	2	0.1
Liquidez	0.05	3	0.15	2	0.1
Lealtad del cliente	0.05	2	0.1	2	0.1
Conocimiento del negocio	0.15	3	0.45	3	0.45
TOTAL PESO PONDERADO	1		2.65		2.45

Nota: para realizar la matriz por competencias se elaboro encuestas a las papelerías a fin de obtener datos de las empresas que representan la competencia.

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	F1	Experiencia de la administración	DEBILIDADES	D1	Falta de formalización y difusión de objetivos, políticas, procesos y procedimientos de la organización
		F2	Diversidad de productos		D2	Falencia en visitas periódicas a los clientes y servicio postventa
		F3	Trayectoria en el mercado		D3	No se ha realizado investigación de mercado
		F4	Buenas relaciones con los proveedores		D4	Falta de seguimiento a la gestión
		F5	Conocimiento de los proveedores		D5	No existe planificación estratégica
		F6	Personal con alto grado de responsabilidad, motivado y comprometido		D6	Falta de liquides (presupuesto)
		F7	Conocimiento de los procesos del negocio		D7	No existe una estructura administrativa financiera formal, ni políticas claras al respecto
		F8	Adecuado clima organizacional y camaradería entre los empleados de INDITOM		D8	No se han implementado programas de capacitación al personal
		F9	Posicionamiento de los productos		D9	No existe un plan de difusión y publicidad de INDITOM y de los productos que ofrece
		F10	Productos de calidad		D10	No existe cobertura a nivel nacional de los productos que INDITOM ofrece
		F11	Buenas relaciones con los clientes		D11	Ausencia de sistemas informáticos y herramientas tecnológicas adecuadas para procesos internos
		F12	Buena comunicación interna		D12	Infraestructura física inapropiada
	OPORTUNIDADES	O1	Mayor estabilidad y recuperación económica como resultado de la dolarización		D13	No existe un procedimiento de retroalimentación para medir la satisfacción del cliente (Quejas, reclamos, felicitaciones, etc.)
		O2	Posibilidad de adquirir información, tecnología e infraestructura necesaria para optimizar los procesos		D14	No existen procedimientos de selección, evaluación y re evaluación de los proveedores
		O3	Tendencia modernizadora		D15	La mayoría de los despachos no se realizan a tiempo
		O4	Acuerdos de comercio con países como la China	AMENAZAS	A1	Inestabilidad política, social e inseguridad jurídica
		O5	Existe demanda local especialmente de productos diferenciados (innovadores) y de calidad		A2	Déficit Fiscal y en la Balanza Comercial
		O6	Acceso a contratación de personal con educación y formación adecuadas		A3	Sistema financiero con altas tasas de interés
		O7	Existe la posibilidad de ampliar la cobertura de los productos que comercializa INDITOM a nivel nacional		A4	Estado traslada costos de ineficiencia
		O8	No existe fabricación nacional de productos iguales o similares a los que INDITOM comercializa, y las pocas fábricas que operan no cumplen las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y precio		A5	Competencia creciente
		O9	Políticas del Estado que buscan impulsar el acceso a la educación a todos los ecuatorianos, a través de la creación y equipamiento de nuevas escuelas y colegios, creando de esta forma mayor demanda de suministros escolares		A6	Ingreso ilegal de productos similares
		O10	Acceso al financiamiento a través de créditos bancarios		A7	Ausencia de marco legal que beneficie y proteja a las empresas legalmente constituidas
		O11	Mayor transparencia y oportunidad para participar en procesos de contratación pública y convertirse en proveedor del Estado		A8	Ineficiencia aduanera
					A9	Restricciones arancelarias
					A10	Campañas del actual Gobierno que buscan impulsar el consumo de productos nacionales

Es fundamental para INDITOM la identificación de los principales pilares o Propósitos Estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán sus principales objetivos y retos para los próximos años.

La identificación de estos principales Propósitos Estratégicos se fundamenta en el análisis previo realizado para la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentado INDITOM , así como luego de la identificación de sus fortalezas y debilidades internas. Este análisis FODA se ha realizado teniendo en cuenta la situación del entorno externo e interno de la empresa.

Tabla No. 19: Propósitos Estratégicos INDITOM

No.	RELACIÓN	TEMAS ESTRATÉGICOS
1	F:1,10 ; O:2, A:4,6,	Asegurar la adquisición y comercialización de productos de calidad
2	F:2,4,9,8 ; O:4,5,6 ; A:4,5	Conservar la diversidad y diferenciación de los productos
3	F:1,3,4,5 ; O:2,6	Gestionar la calidad de los proveedores
4	F:1,2,3,9,10 ; O:4,5,7	Fortalecer el posicionamiento organizacional
5	F:1,2,3,7,8,9,10 ; O:1,2,4,5,7,8,9,	Incrementar las ventas
6	F:2,10 ; O:10	Obtener el RUP (Registro Único de Proveedores) para participar en procesos de contratación con el Estado.
7	F:1 ; O:2,3,6 ; A:4	Lograr eficiencia en todas las tareas y actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
8	D:1,4,7,12,13 ; O:2,3,6 ; A:4	Diseñar, desarrollar e implementar un Sistema de Gestión por Procesos
9	D:2,10 ;13; O:2,6 ; A:5,	Mejorar la calidad del servicio al cliente externo
10	D:7 ;	Impulsar programas de capacitación al personal
11	D:1,4 ; O:2,3,6,7 ; A:4,5	Realizar una Planificación Estratégica
12	D:3 ;D:4 O:2,3,4,5,6 ; A:5	Efectuar investigación de mercado
13	D:13 ; O:1,2 ; A:3,	Despachar a tiempo los pedidos realizados por los clientes
14	D:5 ; O:10 ; A:3,4	Lograr un presupuesto equilibrado para operar eficientemente
15	D:11 ; O:1,2,3,10 ; A:3,	Ampliar la infraestructura física para el óptimo desarrollo de las actividades.
16	D:9,8,10 ; O:6,7	Ejecutar campañas de publicidad
17	D:10 ; O:2 ;	Implementar sistemas tecnológicos que optimicen la ejecución de los procesos

5.5 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el camino a través del cual la institución revisa su razón de ser, define cuál va a ser su visión de futuro, cuáles deben ser sus principales objetivos, convirtiéndose en el marco de referencia para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades¹⁰.

5.5.1 Misión

Toda organización necesita establecer una misión, ya que esta declara la finalidad de la misma. En la tabla a continuación se responden a una serie de interrogantes, las cuales servirán como elemento de entrada para definir la misión de INDITOM.

Tabla No. 22: Requerimientos de la Misión

Tipo de organización: ¿Qué clase de organización somos?	Somos una empresa privada constituida como Sociedad Anónima.
Motivo: ¿Para qué nos constituimos?	INDITOM fue constituida para abastecer al mercado nacional con productos de calidad a precios asequibles, importados desde Panamá, Chile y China. Adicionalmente busca conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios para poder desarrollar sus actividades comerciales dentro del territorio ecuatoriano. Busca retribuir adecuadamente la inversión de sus accionistas y ser generadora de fuentes de empleo.
Productos: ¿Qué ofrecemos?	Importa y comercializa útiles escolares y suministros de oficina.
Clientes: ¿Para quién?	Nuestros clientes son intermediarios nacionales (Detallistas).
Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?	<ul style="list-style-type: none">➤ Calidad➤ Variedad➤ Servicio post-venta➤ Oportunidad
Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	Dentro del territorio ecuatoriano, con presencia en las cuatro Regiones (Sierra, Costa, Oriente e Insular), en todas las Provincias.

¹⁰ UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. INSTITUTO DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. [Curso de BalancedScorecard. Febrero 2010]

Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recurso Humano competente. ➤ Sistemas y herramientas tecnológicas modernas. ➤ Infraestructura adecuada.
Gestión: ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos y procedimientos determinados y definidos. ➤ Preocupación por el clima organizacional, Seguridad y Salud Ocupacional ➤ Adecuada comunicación interna.

MISIÓN INDITOM:

Abastecer al mercado nacional útiles escolares y suministros de oficina exclusivos de gran calidad y diversidad, amparados en un excelente servicio, encaminado a satisfacer las necesidades y requisitos de nuestros clientes, a través de la ejecución óptima de sus procesos y talento humano competente que generen una organización sólida, rentable y competitiva.

5.5.2 Visión

Constituye la declaración que guiará a INDITOM en el contexto interno y externo cambiante en el que se mueve. La visión refleja lo que deberá ser la organización en los próximos años, donde deberá estar, representa la imagen futura de la organización. Es por esto que la visión para INDITOM contiene un mensaje claro y directo para sus colaboradores, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivador cotidiano.

En la tabla a continuación se responden a una serie de interrogantes, las cuales servirán como elemento de entrada para definir la visión de INDITOM.

Tabla No. 6: Formulación de la Visión

¿Qué objetivos tuvieron al crear la empresa?	Proveer a todo el mercado nacional suministros de oficina, útiles escolares y productos afines de gran calidad. Ser una empresa competitiva y posicionarse como uno de los más grandes importadores y comercializadores de este tipo de productos en el Ecuador. Emprender iniciativas de negocios para contribuir a la generación de empleo y dinamización de la economía.
¿Cómo vemos a la empresa en 5 años?	Una organización que lidere la importación y distribución de suministros de oficina y útiles escolares en el Ecuador, que sea vista por la sociedad como generadora de fuentes de empleo, que sea ejemplo de cumplimiento de las obligaciones con empleados y con el Estado. Que sea una empresa donde la gente desee trabajar, una empresa privada competitiva que sea pionera en la implementación de modelos y sistemas de gestión administrativos y financieros.
¿Cuáles son los principales desafíos que puede enfrentar la empresa en los próximos años?	El primer desafío es el implementar exitosamente un BalancedScorecard y certificarse bajo la Norma Internacional ISO 9001:2008, otro desafío es el lograr colocar su propia cadena de papelerías en las principales ciudades del país, incrementar sus importaciones y por ende sus ventas a pesar de las restricciones arancelarias y la creciente competencia. Hacer que los consumidores prefieran nuestros

	<p>productos.</p> <p>Presentar cada año nuevos productos que sean novedosos para nuestros clientes.</p> <p>Salir de la actual situación de iliquidez.</p>
<p>¿Cómo esperamos que nos vean los stakeholders en el futuro?</p>	<p>Para los proveedores que nos vean como clientes confiables y que tenemos capacidad de negociación, que somos fieles y que representamos para ellos un buen volumen de ventas, que tengan temor de perdersenos. Para los colaboradores que nos vean igualmente como confiables, que nos preocupamos por su bienestar, que somos justos y equitativos en las remuneraciones, que nos preocupamos por su desarrollo personal y profesional. Para los accionistas que nos vean como efectivos en todas nuestras actividades, que estamos comprometidos y que sus recursos están bien invertidos, para el estado que nos vean como honestos en el cumplimiento de nuestras obligaciones y para la sociedad que nos vea como generadora de fuentes dignas de empleo e impulsores de una cultura de responsabilidad social.</p>

VISIÓN INDITOM:

Lograr posicionarse dentro de los cinco más grandes importadores y distribuidores de suministros de oficina y útiles escolares en el Ecuador, con cobertura dentro de las principales ciudades de todas las Regiones y Provincias del país.

5.5.3 Valores

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los colaboradores de INDITOM, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea en últimas la cultura organizacional de la institución, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes lo conforman.

En la tabla a continuación se enumera los valores de INDITOM

Tabla No. 7: Valores de INDITOM

Valores	Descripción
<u>ÉTICA</u>	Actuar con honestidad e integridad.
<u>ACTITUD DE SERVICIO</u>	Demostrar amabilidad e interés por los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.
<u>PROFESIONALISMO</u>	Desarrollar todas nuestras actividades cotidianas con eficiencia y eficacia.
<u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	Ser consciente de la realidad del país y comprometido con el desarrollo nacional.
<u>PROACTIVIDAD</u>	Actuar con oportunidad e iniciativa en busca de los mejores resultados
<u>RECURSIVIDAD</u>	Buscar siempre la mejor solución a los problemas.

5.6 Formulación Estratégica

Dentro de la Formulación Estratégica se determinan los objetivos, indicadores y metas de la organización, con la finalidad de medir el nivel de cumplimiento de lo que se ha propuesto y tomar acciones correctivas y preventivas en caso de detectar cualquier desviación respecto a lo planificado.

5.6.1 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos se clasifican de acuerdo a la perspectiva a la que pertenecen. Dentro del BalancedScorecard existen cuatro perspectivas: Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico, Perspectiva Interna, Perspectiva del Cliente y Perspectiva Financiera.

La tabla a continuación registra los Objetivos Estratégicos de INDITOM clasificados por perspectiva:

Tabla No. 23: Clasificación de Objetivos Estratégicos

No.	Objetivos Estratégicos	Ubicación en perspectivas			
		PF	PC	PI	PDHT
1	Incrementar nivel de ventas	X			
2	Alcanzar altos niveles de eficiencia			X	
3	Crear y mantener un posicionamiento en el mercado		X		
4	Maximizar la satisfacción del cliente a través de productos de calidad.		X		
5	Fortalecer la gestión del recurso humano				X
6	Implementar la gestión por procesos			X	
7	Aumentar la participación en el mercado		X		
8	Mejorar infraestructura física			X	
9	Mejorar infraestructura tecnológica				X

Los objetivos estratégicos de INDITOM requieren ser medidos para monitorear el avance hacia el estado requerido por la organización. El sistema de medición del logro de los objetivos estratégicos es a través de Indicadores Estratégicos.

Los Indicadores Estratégicos son medidores de resultados que representan el alcanzar el objetivo estratégico. Para cada objetivo estratégico se establece al menos un indicador.

Quienes realicen seguimiento a la gestión de la organización pueden observar el avance de cada indicador estratégico y tomar decisiones para corregir desviaciones.

Cada indicador estratégico tiene su fórmula y características de medición, así como una periodicidad para su reporte a Gerencia General.

Para cada indicador estratégico es necesario establecer metas anuales de largo plazo, que permitan determinar cuál es el nivel de desempeño en cada indicador que la organización requiere para cumplir con su estrategia.

Los indicadores y metas estratégicas de INDITOM para el periodo 2011-2015 son los siguientes:

Tabla No.24: Indicadores y Metas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Punto de referencia (Meta)	Punto de lectura	Periodicidad	Responsable	Que mide
Financiera	Incrementar nivel de ventas	Incremento en ventas	%	$(\text{Ventas año actual} / \text{Ventas año anterior}) - 1 * 100$	$\geq 15\%$	Estado de Pérdidas y Ganancias	Anual	Gerente General Asesores Comerciales	Eficacia
Cliente	Crear y mantener un posicionamiento en el mercado	Publicidad	Número	Total campañas de publicidad exitosas en el año	≥ 1	Registro gastos de publicidad	Anual	Gerente General Asesores Comerciales	Eficiencia
	Maximizar la satisfacción del cliente a través de productos de calidad.	Satisfacción del cliente	%	$\text{Clientes satisfechos} / \text{Total clientes encuestados}$	$\geq 90\%$	Encuesta de satisfacción al cliente	Semestral	Gerente General	Eficacia
		Quejas y reclamos	%	$\text{Quejas y reclamos de clientes} / \text{Total despachos}$	$\leq 5\%$	Registro de quejas y reclamos	Semestral	Jefe de Compras Responsable de Bodega	Eficacia
	Aumentar la participación en el mercado	Participación de mercado	Número	Total clientes nuevos	≥ 5	Listado de clientes	Anual	Gerente General Asesores Comerciales	Eficacia
Interna	Alcanzar altos niveles de eficiencia	Oportunidad en los despachos	%	$\text{Despachos a tiempo y completos} / \text{Total despachos}$	$\geq 95\%$	Control de despachos	Anual	Jefe de Compras Responsable de Bodega	Eficiencia
	Implementar la gestión por procesos	Levantamiento de procesos	%	$\text{Procedimientos levantados} / \text{Total procedimientos determinados} * 100$	100%	Mapa de Procesos / Manual de Procedimientos	Anual	Gerente General	Eficacia
	Mejorar infraestructura física	Infraestructura física	%	$\text{Espacios físicos remodelados} / \text{Total espacios físicos por remodelar} * 100$	100%	Planos de remodelación	Anual	Gerente General	Eficacia
Desarrollo Humano y Tecnológico	Fortalecer la gestión del recurso humano	Impacto capacitaciones	%	$\text{Capacitaciones eficaces} / \text{Total capacitaciones}$	$\geq 95\%$	Estado de Pérdidas y Ganancias, registro de quejas y reclamos, control de despachos	Anual	Gerente General	Eficacia
	Mejorar infraestructura tecnológica	Infraestructura tecnológica	%	$\text{Procesos automatizados} / \text{Total procesos que necesitan automatización}$	$\geq 50\%$	Equipos informáticos	Anual	Gerente General	Eficacia

5.6.1.1 Proyectos Estratégicos y Subproyectos

Si bien los objetivos estratégicos con sus indicadores y metas representan el rumbo estratégico que la organización quiere alcanzar, se necesita de un elemento de gestión que impulse a lograr esos resultados. Los proyectos estratégicos son el “cómo” se va a alcanzar los objetivos estratégicos, es decir que representan la gestión necesaria para que el indicador de cada objetivos estratégico alcance la meta que se ha planteado.

Los proyectos estratégicos son iniciativas de gran envergadura que establece la organización para generar un cambio importante en su estado. Los proyectos estratégicos no constituyen actividades operativas ni recurrentes. Por el contrario, son una secuencia de fases que tienen muy clara su fecha de inicio y fecha de finalización.

INDITOM ha desarrollado sus proyectos estratégicos a partir de los objetivos estratégicos.

Los proyectos estratégicos que INDITOM ha definido para los años del 2011 al 2015 son los siguientes:

Tabla No. 25: Proyectos y Subproyectos Estratégicos INDITOM

No.	Objetivos Estratégicos	Proyectos Estratégicos	Subproyectos
1	Incrementar nivel de ventas	Apertura de puntos de venta directa al consumidor final.	Construcción de un almacén para venta directa en Quito.
2	Alcanzar altos niveles de eficiencia	Optimización de la logística para despachos	
3	Crear y mantener un posicionamiento en el mercado	Implementación de campañas de publicidad	Implementar campaña de publicidad por radio y prensa escrita.
4	Maximizar la satisfacción del cliente a través de productos de calidad.	Obtención de información confiable de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes	Realización de una investigación de mercado
5	Fortalecer la gestión del recurso humano	Profesionalización del talento humano	Profesionalización de la fuerza de ventas
6	Implementar la gestión por procesos	Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad	Certificación Norma Internacional ISO 9001:2008
7	Aumentar la participación	Comercialización de	Comercialización

	en el mercado	nuevos productos afines	bolsos escolares, maletas, maletines y morrales.
8	Mejorar infraestructura física	Ampliación de las instalaciones	Ampliación de la Bodega.
9	Mejorar infraestructura tecnológica	Automatización de los procesos.	Implementación de software contable y administrativo.

5.6.2 Estrategias

Estrategia es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas y define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.¹¹

5.6.2.1. Mapa Estratégico BSC

El Mapa Estratégico de INDITOM es un diagrama que contiene dentro de las perspectivas de su actividad a los objetivos estratégicos entrelazados por relaciones causa-efecto. El diagrama representa un enfoque sistémico de cómo crea valor INDITOM desde sus activos intangibles.

Los objetivos estratégicos son declaraciones de logros que INDITOM pretende alcanzar en el largo plazo y que representan verdaderos retos para la organización.

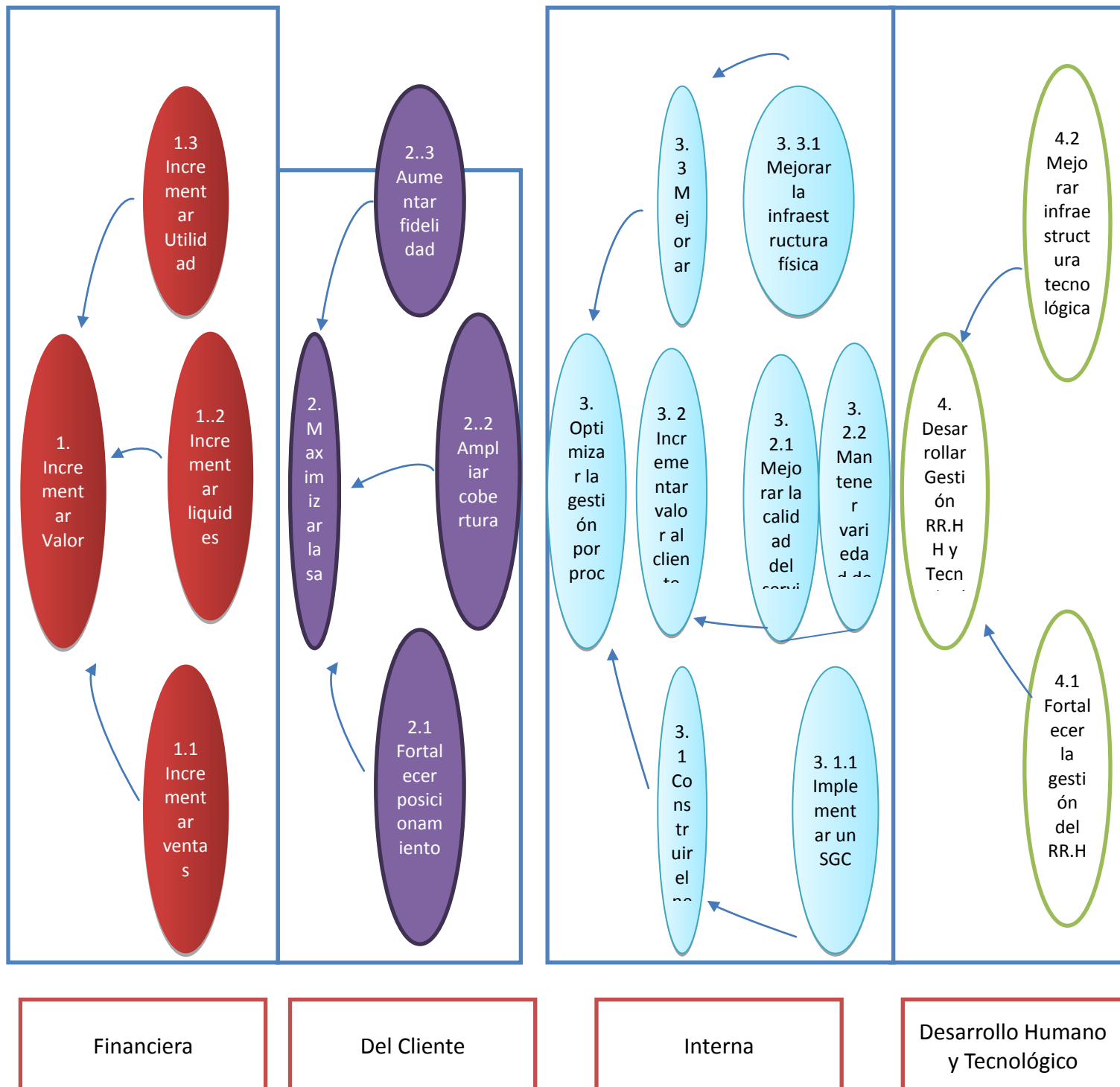
El Mapa Estratégico se encuentra articulado en 4 perspectivas estratégicas cuya secuencia tiene una lógica causa-efecto. Las perspectivas de resultado buscan entregar la Propuesta de Valor de la siguiente manera:

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.

¹¹ www.redemulher.org.br

Perspectiva del cliente: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.



Perspectiva Interna: En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología: Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse nuevas realidades, cambiar y mejorar.¹²

¹² UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. INSTITUTO DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. [Curso de BalancedScorecard. Febrero 2010]

5.7 Planificación Operativa

La planificación operativa es muy importante, ya que a través de esta se logra programar las actividades, recursos y logros de un período anual. Esta planificación debe tener total correspondencia con la Planificación Estratégica y tiene como propósito primordial orientar la ejecución de los objetivos organizacionales; convierte los propósitos organizacionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Nombre del Proyecto:			Capacitación al personal de ventas		
Objetivo del Proyecto:			Elevar los niveles de formación de la fuerza comercial de la organización.		
Objetivo Estratégico al que está alineado y apalanca:			5.Fortalecer la gestión del recurso humano		
Indicador de Gestión del Proyecto	Meta de Gestión del Proyecto	Tiempo previsto para alcanzarla (En meses)	Actividades claves del proyecto	Presupuesto de la actividad	Responsable de la actividad
Personal de ventas capacitado / Total personal de ventas	100%	12	Determinar las competencias requeridas para el puesto	USD 150,00	Gerente General / Consultora
			Determinar las competencias actuales del personal	USD 150,00	Gerente General / Consultora
			Determinar la brecha del conocimiento	USD 150,00	Gerente General / Consultora
			Diseñar el programa de capacitación	USD 150,00	Gerente General / Consultora
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO				USD 600,00	

Nombre del Proyecto:			Apertura de un punto de venta directa en la ciudad de Riobamba		
Objetivo del Proyecto:			Aumentar las ventas		
Objetivo/s Estratégico/s al que está alineado y apalanca:			1. Incrementar el nivel de ventas 7. Aumentar la participación en el mercado 8. Mejorar infraestructura física		
Indicador de Gestión del Proyecto	Meta de Gestión del Proyecto	Tiempo previsto para alcanzarla (En meses)	Actividades claves del proyecto	Presupuesto de la actividad	Responsable de la actividad
(Ventas año 2011 / Ventas año 2010) -1 * 100	≥ 15%	12	Seleccionar localización	USD 0,00	Gerente General
			Contrato de arrendamiento (1 año)	USD 6.000,00	Gerente General
			Adecuaciones	USD 00,0	Gerente General
			Mobiliario y Equipamiento	USD 2680,00	Gerente General
			Equipo de cómputo	USD 2.200	Gerente General
			Contratación de personal (1 año)	USD 32689,00	Gerente General
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO				USD 43.569	

Nombre del Proyecto:			Conocimiento integral de las necesidades, requisitos y expectativas del cliente		
Objetivo del Proyecto:			Reducir el número de quejas y reclamos de los clientes		
Objetivo Estratégico al que está alineado y apalanca:			2. Alcanzar altos niveles de eficiencia 4. Maximizar la satisfacción del cliente a través de productos de calidad.		
Indicador de Gestión del Proyecto	Meta de Gestión del Proyecto	Tiempo previsto para alcanzarla (En meses)	Actividades claves del proyecto	Presupuesto de la actividad	Responsable de la actividad
Número de quejas y reclamos / Total despachos	≤ 5%	12	Diseño de encuesta	USD 300,00	Gerente General / Consultora
			Revisión y aprobación de la encuesta	USD 0,00	Gerente General
			Realización de la encuesta	USD 600,00	Consultora
			Tabulación encuesta	USD 400,00	Consultora
			Conclusiones y propuestas de mejora	USD 200,00	Gerente General / Consultora
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO				USD 1.500,00	

Nombre del Proyecto:			Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma Internacional ISO 9001:2008			
Objetivo del Proyecto:			Generar una cultura de calidad e impulsar la mejora continua			
Objetivo Estratégico al que está alineado y apalanca:			3. Crear y mantener un posicionamiento en el mercado 6. Implementar la gestión por procesos			
Indicador de Gestión del Proyecto	Meta de Gestión del Proyecto	Tiempo previsto para alcanzarla (En meses)	Actividades claves del proyecto	Presupuesto de la actividad	Responsable de la actividad	
Nivel de implementación logrado / Nivel de implementación planificado	≥ 75%	12 meses	Definir alcance del SGC	USD 200,00	Gerente General / Consultora	
			Diagnóstico inicial	USD 500,00	Gerente General / Consultora	
			Determinación de GAPS	USD 300,00	Gerente General / Consultora	
			Plan de trabajo	USD 1.500,00	Gerente General / Consultora	
			Auditoría interna	USD 200,00	Gerente General / Consultora	
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO				USD 2.700,00		

5.7.1 Administración automatizada

El trabajo de un administrador conlleva diversas responsabilidades administrativas que no varían de un día para otro y que pueden resultar tareas tediosas. Al automatizar las tareas administrativas y las respuestas a eventos del servidor periódicos, dispone de más tiempo para realizar otras tareas que requieren creatividad y carecen de respuestas predecibles o programables.¹³

Para que INDITOM lleve un control adecuado de su Planificación Estratégica, es necesaria la implementación de un sistema que administre sus indicadores de gestión estratégica, conocido normalmente como Cuadro de Mando Integral, que permita visualizar de una manera muy sencilla, el estado estratégico de la empresa, facilitando su seguimiento y cumplimiento.

¹³ <http://msdn.microsoft.com/es>

APERTURA DE UN PUNTO DE VENTA DIRECTA EN LA CIUDAD DE QUITO

Nombre de la Empresa:

IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA “TORRES MALDONADO “

INDITOM

PUNTO DE VENTA CENTRO MAYORISTA PAPELERO



Resumen Ejecutivo

Centro Mayorista Papelero se establecerá en Riobamba, Ecuador, con el propósito de ser un brazo adicional de la empresa Importadora Torres Maldonado INDITOM que permitirá la comercialización y distribución de ‘útiles escolares , suministros de oficina y de bazar , productos de calidad en la ciudad.

El grupo empresarial gestor está conformado por los Evaristo Torres e hijos , quienes tienen experiencia directa en el establecimiento y una excelente formación, tanto en el área de comercial como en las áreas administrativas.

Centro Mayorista Papelero requiere una inversión total de \$ 31709 dólares americanos, de los cuales el grupo empresarial gestor aporta el cual el socio mayoritario aporta con EL 60 % mientras el 40 % restante por obligaciones financieras.

La oportunidad es clara, pues tan sólo existen en la ciudad empresas con la comercialización necesaria para competir de una manera directa; además, el mercado está suba tendido y en expansión.

Estudio de Mercado

La empresa se enfoca en los mercados locales, los pequeños negocios papeleros y un enfoque especial en las oficinas caseras , empresas privadas con mayor carga de trabajo.

Por lo general sabemos las características de nuestro mercado objetivo pero no podemos encontrar clasificaciones sencillas que encajen con los datos demográficos disponibles. La oficina casera con gran carga de trabajo es un negocio, no un pasatiempo. Genera el dinero suficiente para ameritar la atención real del dueño en cuanto a la tecnología informática de calidad, lo que quiere decir que hay tanto el presupuesto como la preocupación que garantizan trabajar con nuestro nivel de calidad de servicio y apoyo. Podemos suponer que no estamos hablando de oficinas caseras que la gente solo utiliza por tiempo parcial porque trabajan en otro lado durante el día y que nuestras oficinas caseras que son nuestro mercado objetivo quieren tener tecnología poderosa y múltiples conexiones entre el equipo de cómputo, telecomunicaciones y video.

Las oficinas caseras son de diversos tipos. Las más importantes, para cuestiones de enfoque de nuestro plan, son las papelerías , mayoristas del ramo , además de las oficinas caseras que son las únicas oficinas de negocios reales, es decir que la gente vive de ellas. Es muy probable que estas oficinas sean de servicios profesionales como diseñadores gráficos, escritores, asesores, algunos contadores y en ocasiones abogados, médicos o dentistas. Los pequeños negocios dentro de nuestro mercado incluyen casi a cualquier negocio minorista paplero o de oficina, profesional o industrial que generalmente se encuentra fuera de la casa de alguien

Producto

El gran volumen de información debido al aumento de transacciones comerciales que genera la compra, venta y servicios dirigida a las pequeñas empresas, traen la necesidad de requerir mayor cantidad de suministros de oficina , además que la actividad escolar anualmente crece pues la

escolaridad en el Ecuador esta en 85% , lo que resulta en un mercado en constante movimiento y crecimiento.

En el mundo de las organizaciones, centro Mayorista Papelero nace como una necesidad frente a un mercado necesitado de oferentes especializada en productos escolares y de oficina , en la distribución y el servicio diligente para cubrir a pequeños negocios.

Los servicios que prestara son:

- Comercialización
- Distribución
-

Clientes y Tamaño del Mercado

Los útiles escolares y suministros de oficina han sido durante décadas un negocio atractivo con introduciendo al mercado numerosas marcas reconocidas fortaleciendo ala expansión de la industria a nivel mundial cuya producción es elaborada en el mayor parte en las zonas de mayor desarrollo papelería como Alemania, Italia, España y Francia , estos productos cuentan con alta calidad distribuidos en grandes distribuidores a nivel mundial donde el principal demandante es Estados Unidos quien es el que distribuye a toda América pese que el posicionamiento de grandes Industrias dedicadas a la producción de útiles escolares en México, Brasil, Chile, Colombia y Argentina poseen una gran posibilidad de producción con facilidades de comercialización en América .

El mercado escolar es amplio para la incursión de nuevas y grandes empresas de distribución , es por ello que en nuestro país también se encuentra a la Industria escolar encaminándose para un desarrollo acelerado a nivel nacional dando oportunidad de posicionar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, en el caso de la Importadora Torres INDITOM la comercialización de su gama de artículos en las diferentes líneas se hace cada vez mas necesaria por la gran acogida , preferencia y fidelidad de su clientela. Esta necesidad de continuar con el posicionamiento de la empresa dentro de la Industria hace que dentro de su planificación estratégica se tome como estrategia la apertura de un nuevo punto de venta directa, el mismo que permitirá colocar sus productos en mercados insatisfechos que asciende al 70% por ciento de la papelerías ubicadas en la Provincia de Chimborazo, estrategia que le permitirá incrementar sus niveles de ventas generando mayor rentabilidad.

Según las categorías definidas por el Servicio de Rentas Internas existe en la Provincia 509 locales comerciales con actividad comercial papelerías.

Para determinar las características del universo muestra se realizó una investigación de campo que cubrió 223 empresas, con el propósito de tener un nivel de confiabilidad del 95% en un error de muestreo del 5%. Los principales resultados de esta investigación fueron:

Con el resultado de las encuestas, se definió que 356 papelerías o establecimientos que comercializan artículos escolares y suministros de oficina constituyen el mercado objetivo. No se ha previsto, para las proyecciones, un crecimiento del número total de empresas por las condiciones generales de la economía .

COMPETENCIA

Las comercializadoras de útiles escolares y suministros de Oficina en nuestro país cuenta con variedad de artículos para satisfacer necesidades de los clientes, sin embargo para lograr el desarrollo deseado han visto la necesidad de implementar políticas estratégicas mediante mejoras a los procesos internos a fin de disminuir o controlar las amenazas que genera la competencia dentro de la Industria escolar.

Por ello para INDITOM es necesario implementar una herramienta de gestión por procesos que le permita mediante estrategias tomar decisiones acertadas para lograr su crecimiento tomando como base las ventajas competitivas con las que cuenta., a fin de que la comercialización en su nuevo centro de distribución mayoritario le permita afianzar su rentabilidad, continuar posicionado en el mercado e incrementar sus ventas.

La creación o apertura del nuevo punto de venta directa para la comercialización de su gama de productos a los clientes mayoritarios de la Provincia contara con una serie de actividades que generen valor para la ejecución y desarrollo del proyecto, entre las cuales tenemos.

ESTRATEGIA DE VENTAS

Se realizaran visitas a clientes potenciales para dar a conocer el producto y servicios de los proveedores q se tienen. Como un arma estratégica adicional se presentaran la simulación el cual servirá para que el cliente sienta seguridad en el beneficio del producto que tiene una red.

Durante la venta se enfatizara las ventajas competitivas que la empresa adquiera en mantener equipos actualizados las empresas están más interesadas en el cumplimiento de su requerimiento de servicio, dentro de los parámetros de calidad y precios establecidos, que en las características técnicas.

Sera una forma de penetrar en el mercado con trabajos rápidos de rentabilidad inmediata y que generen un buen nombre en los posibles clientela labor de ventas estará centrada en la ciudad de En los primeros años del negocio, la fuerza de ventas estará conformada por los 2 socios gestores. Para este fin se dedicaran días y horas específicos para la visita a clientes y actividades de mercado.

Esta venta es una venta técnica en la cual se requiere establecer un comunicación muy clara sobre el requerimiento y oportunidades

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Las estrategias básicas de promoción que se utilizaran son:

- Entrega de folletos a color que describala empresa y el portafolio de producto que brindo.
- Presencia de ferias empresariales dirigida al mercado objetivo
- El presupuesto de promoción para el primer año es del 2% de las ventas (sin IVA), y los otros años es del 1% de las ventas (sin IVA)

POLÍTICAS DE SERVICIO

CENTRO MAYORISTA PAPELERO ofrece a sus clientes las siguientes ventajas:

- Respuesta rápida las dudas o problemas que presente en el producto
- Garantía del producto, remplazo o cambio

Desarrollo del producto

Centro Mayorista Papelero INDITOM al ser un brazo importante en el desarrollo de las actividades de INDITOM mantendrá las políticas y normas que hasta la presente fecha ha llevado a la empresa en su crecimiento por lo que su acercamiento al consumidor y al mayorista será personalizado y siempre atendiendo con interés las necesidad del cliente.



LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Centro Mayorista Papelero INDITOM .está ubicada al norte de la ciudad de Riobamba , en las calles Maldonado y Orozco Esq, cuyo alquiler mensual es 500,00 Dólares Americanos de los Estados Unidos.

Este local cuenta con todos los servicios básicos tales como: Agua, Energía Eléctrica, Alcantarillado y 2 Líneas telefónicas; cuenta con 7 lámparas Florecientes para una iluminación adecuada y ahorro de Energía, 6 Ventanales grandes enrejados, lo cual garantiza una buna ventilación, un Portón y Parqueo para clientes.

Equipo y maquinaria

- 2 Computadoras

Características: Disco Duro de 1 TB, 4 GB de Memoria RAM, Procesador Intel Quad-core de 2.96 GH, monitor de 19 Pulg, para almacenar una base de datos que contiene la información de clientes y Proveedores.

- 1 impresoras

Características: Una impresora a Laser, y 5 a Inyección a Tinta.

- UPS

Características: Duración de hasta 2 horas

Equipos de Oficina

- 4 Sillas, 2 Sillones, 2 Muebles de Escritorio y Modulares, 1 Archivadores

MECANISMO DE CONTROL

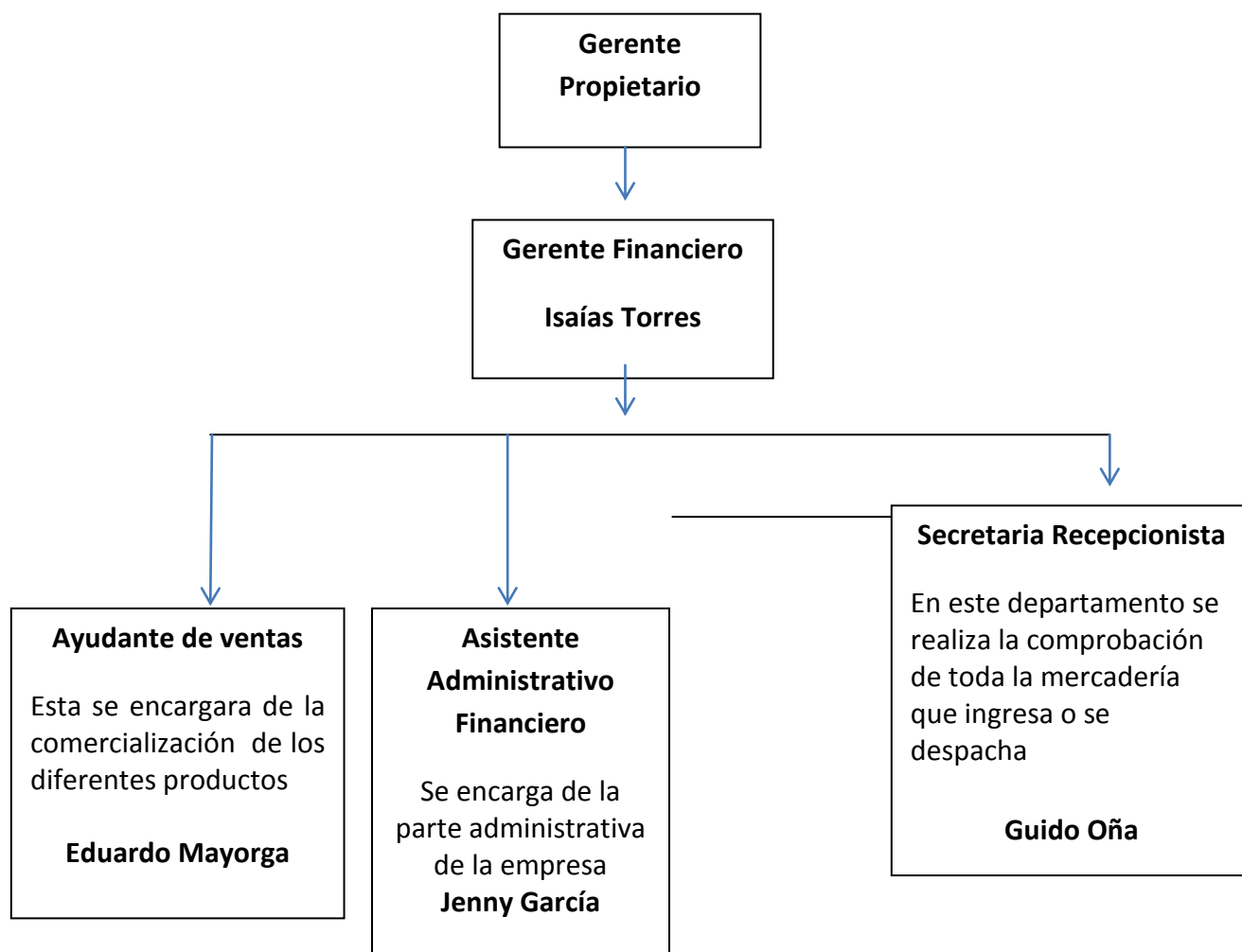
El éxito está en lograr identificar las necesidades y expectativas del cliente, solo se presentara la cotización cuando tenga claridad total de estas necesidades y expectativas y una simulación indique que el producto garantice su autenticidad con calidad

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La empresa esta conforma por los siguientes departamentos: Dept. Financiero, Depto. Venta, Depto. Despacho.

Consta de un RUC como personal jurídica, con su respectivo representante

Se cuentan con todos los permisos respectivos



ESTUDIO FINANCIERO

El estudio Financiero para la implementación del nuevo punto de venta que le permitirá incrementas su nivel de ventas y rentabilidad, será indispensable para demostrar la factibilidad y la viabilidad del proyecto.

CENTRO MAYORISTA PAPELERO

CUADRO DE INVERSION INICIAL

#	Detalle	Costo Unitario	Total
MOBILIARIO DE OFICINA			
4	Sillas	60	240
2	Sillones	120	240
2	Muebles de escritorio y modulares	250	500
1	Archivadores	300	300
	Total		1280
EQUIPOS Y ELECTRODOMESTICOS			
6	Perchas	150	900
2	kit de herramientas de computo	250	500
	Total		1400
EQUIPOS DE COMPUTACION			
2	computadoras con impresoras	800	1600
1	Copiadora	600	600
	Total		2200
OTROS EQUIPOS			
1	vehiculo	10000	10000
	Total		14880

GASTOS DE CONSTITUCION Y OPERACIONALES

Los gastos operacionales y de constitución son todos aquellos valores requeridos para la puesta en marcha del negocio, es decir los gastos de implementación del proyecto que son Gastos administrativos que se utilizaran para el pago de sueldos y salarios de los empleados puestos en

nómina. Y los gastos operacionales o de constitución son aquellos pagos de los servicios básicos que se requerirán para el funcionamiento del punto de venta.

CENTRO MAYORISTA PAPELERO

GASTOS OPERACIONALES Y FINANCIEROS

	COSTO	#	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
GASTOS PERSONAL				
Sueldos				
	\$			
Gerente Financiero-Administrativo	600,00	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00
	\$			
Asistente administrativo financiero	450,00	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00
	\$			
Secretaria Recepcionista	320,00	1	\$ 320,00	\$ 3.840,00
	\$			
ayudante de ventas mostrador	320,00	2	\$ 640,00	\$ 7.680,00
Beneficios sociales			\$ 679,09	\$ 8.149,02
Total Gastos de Personal		5	\$ 2.689,09	\$ 32.269,02
Gastos Administrativos				
Arriendo			\$ 500,00	\$ 6.000,00
Servicios básicos			\$ 130,00	\$ 1.560,00
Suministros de oficina			\$ 0,00	\$ 0,00
Mantenimiento de oficina			\$ 150,00	\$ 1.800,00
Publicidad			\$ 100,00	\$ 1.200,00
Combustible			\$ 100,00	\$ 1.200,00
Gastos varios			\$ 200,00	\$ 2.400,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 1.180,00	\$ 14.160,00
TOTAL GASTOS			\$ 3.869,09	\$ 46.429,02

CAPITAL DE TRABAJO

Para el normal funcionamiento de la empresa se ha estimado un tiempo de 30 días 1 mes para determinar el rubro necesario para el pago de las obligaciones adquiridas como son. Sueldos a empleados en nómina que es de 2.689,085 los gastos administrativos y operacionales es de 1.180,00

CAPITAL DE TRABAJO

	1 mes	
Inventarios	\$ 12.960,67	
Sueldos	2689,085	
GtoAdmin,	1180	
	<hr/>	
	16829,76	

Dentro del rubro del pago de sueldos se incluye los beneficios legales distribuidos de la siguiente manera.

Total sueldos		\$ 1.690,00
Decimo tercer sueldo		\$ 140,83
Decimo cuarto sueldo	292,00	\$ 121,67
Vacación		\$ 70,42
Fondo de reserva		\$ 140,83
Aporte Patronal	12,15%	\$ 205,34
Total Beneficios sociales		<hr/> \$ 679,09 <hr/>

INVERSION DEL PROYECTO

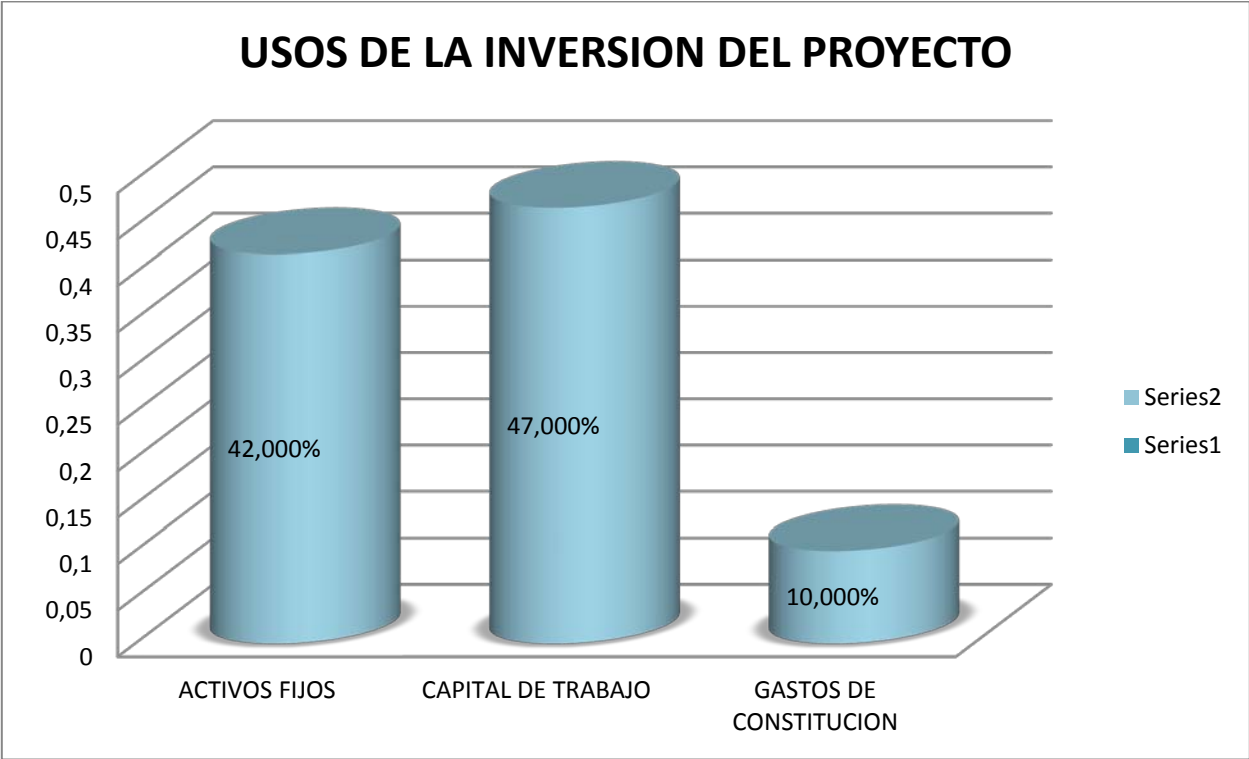
Para el desarrollo del proyecto del nuevo punto de venta se necesita de una inversión de \$35.578.85, de los cuales un 47,30% se requiere para Capital de Trabajo, un 41,82% se requiere para adquirir

Activos Fijos y el 10,87% se requiere para el pago de gastos de constitución, como se representa en el siguiente cuadro.

INVERSION DEL PROYECTO

INVERSION TOTAL	INVERSION USD	%
ACTIVOS FIJOS	14.880,00	42,00%
CAPITAL DE TRABAJO	16829,76	47,00%
GASTOS DE CONSTITUCION	3.869,09	10,00%
TOTAL INVERSION	35.578,85	100%

Grafico: USO DE LA INVERSION DEL PROYECTO



Fuente Investigación

Elaborado por Autores

ORIGEN DE LA INVERSION

El monto de la inversión para la implementación del nuevo punto de ventas directa a los centros mayoristas es de 35.578,85 dólares, de los cuales el 60 % es capital propio y el 40 % es a través de crédito bancario.

CENTRO MAYORISTA PAPELERO

	INVERSION	%
Inversión Total	31709.76	100%
Capital Propio	\$ 19,025.86	60%

Préstamo bancario	\$ 12,683.90	40%
-------------------	--------------	-----

COSTOS ADQUISICION DE MERCADERIAS PARA EL NUEVO PUNTO DE VENTA. CENTRO MAYORISTA PAPELERO

La instalación del nuevo punto de venta llamado centro de abastecimiento requiere adquirir o abastecer de artículos escolares de los diferentes puntos de importación, para ello según estudio técnico se determinó que la cantidad de mercadería óptima a adquirir es de 587 artículos, detallados en el siguiente cuadro.

PROYECCION COSTOS ANUALES

		10%	15%	20%	25%	
PRODUCTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
586 ARTICULOS	155.528,08	155.528,08	155.528,08	155.528,08	155.528,08	209.691,09

Elaborado .Autores

Fuente. Planificación Operativa

PRESUPUESTO DE COSTO DE MERCADERIA

Unidades Mensuales	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
7,032		\$ 12,960.67	\$ 155,528.08

Detalle en el anexo #

PROYECCION COSTOS ANUALES

	10.00%	15.00%	20.00%	20.00%	
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
\$ 155,528.08	\$ 171,080.89	\$ 188,933.72	\$ 209,539.99	\$ 233,577.22	\$ 320,485.08

AMORTIZACION Y DEPRECIACION PARA EL PROYECTO

El termino de depreciación tiene la misma connotación que amortización, pero las depreciaciones aplican a los activos fijos, es decir que los activos fijos por el uso se desgastan perdiendo valor o se deprecian, en cambio la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles.

AMORTIZACION PARA EL PROYECTO

La amortización de la deuda es para 5 años 60 meses con dividendos de 340,06 dólares con una tasa de 15,20%

Capital	\$ 12.683,90	
Tasa	15,20%	
Plazo	5	años
Pagos	60	meses

Dividendo	\$ 303,08
------------------	-----------

TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO

PERIODOS	DIVIDENDO	INTERES	AMORTIZACION CAPITAL	CAPITAL REDUCIDO
0				\$ 12.683,90
1	\$ 303,08	\$ 160,66	\$ 142,42	\$ 12.541,48
2	\$ 303,08	\$ 158,86	\$ 144,22	\$ 12.397,26
3	\$ 303,08	\$ 157,03	\$ 146,05	\$ 12.251,21
4	\$ 303,08	\$ 155,18	\$ 147,90	\$ 12.103,31
5	\$ 303,08	\$ 153,31	\$ 149,77	\$ 11.953,54
6	\$ 303,08	\$ 151,41	\$ 151,67	\$ 11.801,87
7	\$ 303,08	\$ 149,49	\$ 153,59	\$ 11.648,27
8	\$ 303,08	\$ 147,54	\$ 155,54	\$ 11.492,74
9	\$ 303,08	\$ 145,57	\$ 157,51	\$ 11.335,23
10	\$ 303,08	\$ 143,58	\$ 159,50	\$ 11.175,72
11	\$ 303,08	\$ 141,56	\$ 161,52	\$ 11.014,20
12	\$ 303,08	\$ 139,51	\$ 163,57	\$ 10.850,63
13	\$ 303,08	\$ 137,44	\$ 165,64	\$ 10.684,99
14	\$ 303,08	\$ 135,34	\$ 167,74	\$ 10.517,25
15	\$ 303,08	\$ 133,22	\$ 169,86	\$ 10.347,39
16	\$ 303,08	\$ 131,07	\$ 172,02	\$ 10.175,37
17	\$ 303,08	\$ 128,89	\$ 174,19	\$ 10.001,18
18	\$ 303,08	\$ 126,68	\$ 176,40	\$ 9.824,78
19	\$ 303,08	\$ 124,45	\$ 178,64	\$ 9.646,14
20	\$ 303,08	\$ 122,18	\$ 180,90	\$ 9.465,24
21	\$ 303,08	\$ 119,89	\$ 183,19	\$ 9.282,06
22	\$ 303,08	\$ 117,57	\$ 185,51	\$ 9.096,55
23	\$ 303,08	\$ 115,22	\$ 187,86	\$ 8.908,69
24	\$ 303,08	\$ 112,84	\$ 190,24	\$ 8.718,45

\$ 1.803,72 \$ 1.833,27

\$ 1.504,80 \$ 2.132,19

25	\$ 303,08	\$ 110,43	\$ 192,65	\$ 8.525,80
26	\$ 303,08	\$ 107,99	\$ 195,09	\$ 8.330,71
27	\$ 303,08	\$ 105,52	\$ 197,56	\$ 8.133,15
28	\$ 303,08	\$ 103,02	\$ 200,06	\$ 7.933,09
29	\$ 303,08	\$ 100,49	\$ 202,60	\$ 7.730,49
30	\$ 303,08	\$ 97,92	\$ 205,16	\$ 7.525,33
31	\$ 303,08	\$ 95,32	\$ 207,76	\$ 7.317,57
32	\$ 303,08	\$ 92,69	\$ 210,39	\$ 7.107,17
33	\$ 303,08	\$ 90,02	\$ 213,06	\$ 6.894,11
34	\$ 303,08	\$ 87,33	\$ 215,76	\$ 6.678,36
35	\$ 303,08	\$ 84,59	\$ 218,49	\$ 6.459,87
36	\$ 303,08	\$ 81,82	\$ 221,26	\$ 6.238,61
37	\$ 303,08	\$ 79,02	\$ 224,06	\$ 6.014,55
38	\$ 303,08	\$ 76,18	\$ 226,90	\$ 5.787,65
39	\$ 303,08	\$ 73,31	\$ 229,77	\$ 5.557,88
40	\$ 303,08	\$ 70,40	\$ 232,68	\$ 5.325,20
41	\$ 303,08	\$ 67,45	\$ 235,63	\$ 5.089,57
42	\$ 303,08	\$ 64,47	\$ 238,61	\$ 4.850,95
43	\$ 303,08	\$ 61,45	\$ 241,64	\$ 4.609,32
44	\$ 303,08	\$ 58,38	\$ 244,70	\$ 4.364,62
45	\$ 303,08	\$ 55,29	\$ 247,80	\$ 4.116,82
46	\$ 303,08	\$ 52,15	\$ 250,94	\$ 3.865,88
47	\$ 303,08	\$ 48,97	\$ 254,11	\$ 3.611,77
48	\$ 303,08	\$ 45,75	\$ 257,33	\$ 3.354,44
49	\$ 303,08	\$ 42,49	\$ 260,59	\$ 3.093,84
50	\$ 303,08	\$ 39,19	\$ 263,89	\$ 2.829,95
51	\$ 303,08	\$ 35,85	\$ 267,24	\$ 2.562,71
52	\$ 303,08	\$ 32,46	\$ 270,62	\$ 2.292,09
53	\$ 303,08	\$ 29,03	\$ 274,05	\$ 2.018,04
54	\$ 303,08	\$ 25,56	\$ 277,52	\$ 1.740,52
55	\$ 303,08	\$ 22,05	\$ 281,04	\$ 1.459,49

\$ 1.157,15 \$ 2.479,84

\$ 752,82 \$ 2.884,17

56	\$ 303,08	\$ 18,49	\$ 284,60	\$ 1.174,89	
57	\$ 303,08	\$ 14,88	\$ 288,20	\$ 886,69	
58	\$ 303,08	\$ 11,23	\$ 291,85	\$ 594,84	
59	\$ 303,08	\$ 7,53	\$ 295,55	\$ 299,29	
					\$
60	\$ 303,08	\$ 3,79	\$ 299,29	\$ 0,00	\$ 282,55 3.354,44

DEPRECIACION PARA EL PROYECTO

Los activos fijos se deprecian o pierden su valor por el uso o por la obsolescencia disminuyendo su potencial servicio.

Depreciación es el proceso de asignar a gasto el costo de un activo de planta o activo fijo durante el periodo que se usa el activo.

CENTRO MAYORISTA PAPELERO

INDITOM

CUADRO DE DEPRECIACIONES

ACTIVOS	VALOR	%	VIDA UTIL	VALOR DE RESCATE	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL
Mobiliario de oficina	1280	0.1	10	128	115.2	9.6
Equipos y electrodomésticos	1400	0.1	10	140	126	10.5
Equipos de computación	2200	0.3333	3	733.26	488.9133333	40.74277778
Vehículos	10000	0.2	5	2000	1600	133.3333333
TOTALES	14880			3001.26	2330.113333	194.1761111

INGRESOS POR VENTAS

La venta de artículos escolares o suministros de oficina es el principal objetivo de la creación del nuevo punto de venta, la misma que según la inversión programada en la adquisición de 586 artículos que representan un estimado de 6564 unidades vendidas por docenas en forma mensual y anual.

CENTRO MAYORISTA PAPELERO

PRESUPUESTO DE VENTA MERCADERIA

Unidades Mensuales	PVP unitario	VENTA mensual	VENTA anual
6564	3.136,00	37631,94	451583,28

PROYECCION DE LAS VENTAS Y ESTIMACION DE LOS INGRESOS.

Se realiza la proyección de ventas para los próximos 5 años y se determinó que los ingresos totales por ventas para el nuevo punto de ventas es de 727.279,39 dólares.

PROYECCION DE VENTAS ANUALES

	10,0%	15,00%	20,00%	20,00%	
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total

\$	\$	\$	\$	\$	\$
451.583,28	496.741,61	546.415,77	601.057,35	661.163,08	727.279,39

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio en una empresa es igual al nivel de ventas que esta deba realizar para no obtener ni perdidas ni ganancias. En el nivel de punto de equilibrio las ventas de la empresa solo alcanzan a cubrir los costos totales con cero pérdidas y cero utilidad.

FORMULA

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES

$$PE = \frac{CF}{(1 - CV) VTAS}$$

CENTRO MAYORISTA PAPELERO

PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO			1	2	3	4	5
VOLUMEN			3136,00	3136,00	3136,00	3136,00	3136,00
VENTAS			451583,28	496741,61	546415,77	601057,35	661163,08
COSTOS			155528,08	171080,89	188933,72	209539,99	233577,22
a	GASTOS		48759,13	51024,87	53401,17	54693,38	57307,27
b	COSTOS/VENTAS		0,34	0,34	0,35	0,35	0,35
	Formula del Pto de Equilibrio		a/(1-b)	a/(1-b)	a/(1-b)	a/(1-b)	a/(1-b)
	Pto. De Equilibrio en \$		74374,00	77830,01	81624,36	83965,27	88612,50
	Pto. De Equilibrio en Volumen		516,49	540,49	566,84	583,09	615,36
	Precio de Venta Unitario		144	144	144	144	144
	Costo Variable Unitario		49,59	54,55	60,25	66,82	74,48

Volumen	Ventas	Gastos	Costo Total	PE
0	0	48759,13	48759,13	74374,00
86,08	12395,67	48759,13	53028,28	74374,00
258,24	37187,00	48759,13	61566,57	74374,00
344,32	49582,67	48759,13	65835,71	74374,00
430,41	61978,33	48759,13	70104,85	74374,00
516,49	74374,00	48759,13	74374,00	74374,00
516,49	74374,00	48759,13	74374,00	74374,00
8677,92	1249620,33	48759,13	479136,12	
8764,00	1262016,00	48759,13	483405,26	
8850,08	1274411,67	48759,13	487674,40	
8936,16	1286807,33	48759,13	491943,55	
9022,24	1299203,00	48759,13	496212,69	
9108,32	1311598,67	48759,13	500481,84	
9194,41	1323994,33	48759,13	504750,98	
9280,49	1336390,00	48759,13	509020,13	
9366,57	1348785,67	48759,13	513289,27	

PROYECCION DEL BALANCE DE RESULTADOS**PROYECCION 2012-2016****CENTRO MAYORISTA PAPELERO****ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

	0	1	2	3	4	5	Total
INVERSION INICIAL	14880,00						
INGRESOS							
Ventas		\$ 451.583,28	\$ 496.741,61	\$ 546.415,77	\$ 601.057,35	\$ 661.163,08	2.756.961,08
Total Ingresos	0,00	451.583,28	496.741,61	546.415,77	601.057,35	661.163,08	2.756.961,08
- Costo de mercaderia		\$ 155.528,08	\$ 171.080,89	\$ 188.933,72	\$ 209.539,99	\$ 233.577,22	958.659,90
MARGEN BRUTO		296.055,20	325.660,72	357.482,05	391.517,35	427.585,86	1.798.301,19
Indice de inflación			0,05	0,05	0,05	0,05	
GASTOS							
Sueldos y salarios		\$ 32.269,02	33.843,75	35.495,32	37.227,49	39.044,20	177.879,78
Arriendo		\$ 6.000,00	6.292,80	6.599,89	6.921,96	7.259,76	33.074,41
Servicios basicos		1.560,00	1.636,13	1.715,97	1.799,71	1.887,54	8.599,35
Suministros de oficina		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento de oficina		\$ 1.800,00	1.887,84	1.979,97	2.076,59	2.177,93	9.922,32
Seguros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad		1.200,00	1.258,56	1.319,98	1.384,39	1.451,95	6.614,88
Combustible		1.200,00	1.258,56	1.319,98	1.384,39	1.451,95	6.614,88
Gastos varios		2.400,00	2.517,12	2.639,96	2.768,79	2.903,90	13.229,76
Depreciacion		2.330,11	2.330,11	2.330,11	1.130,05	1.130,05	9.250,45
Intereses		\$ 1.803,72	\$ 1.504,80	\$ 1.157,15	\$ 752,82	\$ 282,55	5.501,04
Total Gastos		50.562,85	52.529,67	54.558,33	55.446,20	57.589,82	270.686,87
UTIL. ANTES PART. TRAB.		245.492,35	273.131,05	302.923,73	336.071,16	369.996,03	1.527.614,32
PARTICION TRABAJADORES 15%		36.823,85	40.969,66	45.438,56	50.410,67	55.499,41	229.142,15
UTIL. ANTES DE IMPUESTOS		208.668,50	232.161,39	257.485,17	285.660,48	314.496,63	1.756.756,47
IMPTO RENTA 22%		45.907,07	51.075,51	56.646,74	62.845,31	69.189,26	386.486,42
UTILIDAD LIQUIDA		162.761,43	181.085,89	200.838,43	222.815,18	245.307,37	1.370.270,04

BALANCE DE RESULTADOS

CENTRO MAYORISTA PAPELERO

ESTADO DE SITUACION INICIAL

ACTIVOS

Corrientes	44670,43
Caja y Bancos	31709,76
Inventarios	<u>12960,6732</u>

No Corrientes	14880
Mobiliario de oficina	1280
Equipos y electrodomesticos	1400
Equipos de computacion	2200
Vehiculos	<u>10000</u>

TOTAL ACTIVOS	<u><u>59550,4332</u></u>
---------------	--------------------------

PASIVOS

No corrientes	12683,9033
	<u>12683,9033</u>

PATRIMONIO	46866,5299
Capital social	<u>46866,5299</u>

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>59550,4332</u></u>
---------------------------	--------------------------

ELAB:LOS AUTORES

ANALISIS FINANCIERO: VNA Y TIR

FLUJO DE CAJA CENTRO MAYORISTA PAPELERO

DETALLE	0	1	2	3	4	5	Total
INVERSION INICIAL	35578,85						
INGRESOS							
Ventas		\$ 451.583,28	\$ 496.741,61	\$ 546.415,77	\$ 601.057,35	\$ 661.163,08	2.756.961,08
Total Ingresos	0,00	451.583,28	496.741,61	546.415,77	601.057,35	661.163,08	2.756.961,08
- Costo de mercaderia		\$ 155.528,08	\$ 171.080,89	\$ 188.933,72	\$ 209.539,99	\$ 233.577,22	958.659,90
MARGEN BRUTO		296.055,20	325.660,72	357.482,05	391.517,35	427.585,86	1.798.301,19
Indice de inflación			0,05	0,05	0,05	0,05	
GASTOS							
Sueldos y salarios		\$ 32.269,02	33.843,75	35.495,32	37.227,49	39.044,20	177.879,78
Arriendo		\$ 6.000,00	6.292,80	6.599,89	6.921,96	7.259,76	33.074,41
Servicios basicos		1.560,00	1.636,13	1.715,97	1.799,71	1.887,54	8.599,35
Suministros de oficina		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento de oficina		\$ 1.800,00	1.887,84	1.979,97	2.076,59	2.177,93	9.922,32
Seguros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad		1.200,00	1.258,56	1.319,98	1.384,39	1.451,95	6.614,88
Combustible		1.200,00	1.258,56	1.319,98	1.384,39	1.451,95	6.614,88
Gastos varios		2.400,00	2.517,12	2.639,96	2.768,79	2.903,90	13.229,76
Depreciacion		2.330,11	2.330,11	2.330,11	1.130,05	1.130,05	9.250,45
Intereses		\$ 1.803,72	\$ 1.504,80	\$ 1.157,15	\$ 752,82	\$ 282,55	5.501,04
Total Gastos		50.562,85	52.529,67	54.558,33	55.446,20	57.589,82	270.686,87
UTIL. ANTES PART. TRAB.		245.492,35	273.131,05	302.923,73	336.071,16	369.996,03	1.527.614,32
PARTICION TRABAJADORES 15%		36.823,85	40.969,66	45.438,56	50.410,67	55.499,41	229.142,15
UTIL. ANTES DE IMPUESTOS		208.668,50	232.161,39	257.485,17	285.660,48	314.496,63	1.756.756,47
IMPTO RENTA 25%		52.167,12	58.040,35	64.371,29	71.415,12	78.624,16	386.486,42
UTILIDAD LIQUIDA		156.501,37	174.121,04	193.113,88	214.245,36	235.872,47	1.370.270,04
Costo rescate - capital de trabajo						66.662,46	66.662,46
+ Depreciacion		2.330,11	2.330,11	2.330,11	1.130,05	1.130,05	9.250,45
Prestamos		\$ 1.833,27	\$ 2.132,19	\$ 2.479,84	\$ 2.884,17	\$ 3.354,44	12.683,90
FLUJO DE EFECTIVO NETO	35578,85	156.998,22	174.318,97	192.964,15	212.491,24	233.648,09	1.458.866,85
VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE EFECTIVO		133.049,34	147.727,94	163.528,94	180.077,32	198.006,86	822.390,40

V.A.N

0,18

ELAB: LOS AUTORES

RESULTADOS DE VAN PARA EL PROYECTO

Como resultado en el presente caso se obtiene un VAN positivo, es decir que el proyecto resulta rentable, tomando en consideración la tasa requerida TMAR del 18% anual con un valor presente de \$786811.55 para un periodo de cinco años.

TIR PARA EL PROYECTO

Para calcular el TIR del presente proyecto, se colocara los flujos de efectivo, los valores n y la cifra de la inversión inicial. Luego se escoge los valores para K, lo que permite que la ecuación del VAN sea igual a cero.

$$VAN=0 = FE_1 / (1+k)^1 + FE_2 / (1+K)^2 + \dots + FE_n / (1+K)^n - INVERSION\ INICIAL$$

CUADRO TASA TIR PARA EL PROYECTO

TASA TIR			FLUJO EFECTIVO NETO	FLUJO VALOR PRESENTE
K.TRABAJO	19025,8549	1	156998,22	8,25
	2		174318,97	4,81
	3		192964,15	2,8
	4		212491,24	1,62
	5		233648,09	9,36
				26,84
				TASA TIR

El TIR para este proyecto es del 26.84%, significa que los inversionistas o los propietarios tendrán una rentabilidad del 26.84 % sobre la inversión, que es superior a la Tasa establecida del 18%. Por tanto se demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

$$TIR > 18\%$$

TIR EN VALORES

	TASA TIR	26,84	FLUJO VALOR PRESENTE
REF	INV. INICIAL	35578,85	
1	2011	163258,27	43818,52
2	2012	181283,81	48656,57
3	2013	200688,71	53864,85
4	2014	221061,06	59332,79
5	2015	243082,99	65243,47
			270916,21

TIR \$ 270916,21

La empresa puede llegar a endeudarse hasta
270,916,21 dólares con una tasa del 0,2684%

ANALISIS BENEFICIO COSTO

Para establecer la relación del costo beneficio, se toma la proyección del flujo sobre el capital propio.

Relación Beneficio Costo=	Flujo de Caja Neto
	Inversión Propia

El beneficio /costo del proyecto indica que por cada dólar invertido se obtiene una rentabilidad de 20.70 en un tiempo determinado de 5 años, lo que demuestra que el proyecto es rentable.

COSTO BENEFICIO

PERIODOS	INV INICIAL	FLUJO DE CAJA
1	2012	156998.22
2	2013	174318.97
3	2014	192964.15
4	2015	212491.24
5	2016	233648.09
SUMA		970420.67
CAPITAL PROPIO		46866.5299
BENEFICIO / COSTO		20.7060491

INDICES

INDICE DE LIQUIDEZ

ACTIVO CORRIENTE =	59550,4332	4,69
PASIVO CORRIENTE	12683,903	

INDICE DE RENTABILIDAD

VTAS		
NETAS	1370270,04	0,49
VENTAS	2756961,08	

INDICE RENTABILIDAD INVERSION

UTILIDAD NETA	1370270,04	38,51
INVERSION TOTAL	35578,85	

RENTABILIDAD SOBRE RECURSOS PROPIOS

UTILIDAD NETA	1370270,04
RECURSOS PROPIOS	46866,52

IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DEL BALANCE SCORECARD PARA EL NUEVO PUNTO MAYORISTA DE VENTA CENTRO PAPELERO.

OBJETIVOS

ESTRATEGICOS PARA LA EMPRESA.

PERSPECTIVA FINANCIERA-

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCIERA	Incrementar las ventas	Incremento porcentual del nivel de ventas VAN TIR MAYOR IGUAL A LA TASA

		FINANCIERA
--	--	------------

PERSPECTIVA CLIENTE

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
CLIENTE	Mantener el posicionamiento en el mercado	Participación en el mercado seleccionado
	Maximizar la satisfacción del cliente	clientes satisfechos para total clientes
	Aumentar la participación en el mercado	Número de clientes nuevos para total clientes

PERSPECTIVA INTERNA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
INTERNA O PROCESOS	Alcanzar altos niveles de eficiencia	Numero de despachos a tiempo para total despachos
	Implementar Gestión por Procesos	Numero de procesos levantados para total procesos
	Mejora Infraestructura física	Numero de espacios físicos remodelados para total estructura física

PERSPECTIVA TALENTO HUMANO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
TALENTO HUMANO	Fortalecer la gestión del recurso humano	Numero de capacitaciones para total personal
	Mejora Tecnológica	Numero de procesos automatizados para total procesos

MATRIZ DEL BALANCE SCORED CARD PARA LA EMPRESA CENTRO PAPELERO.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INDUCTOR	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar el Nivel de Ventas	Incremento de lasventas	≥5%	Proyecto de un nuevo Punto de Venta	Apertura de un nuevo punto de venta	Gerente- Contador
		Indices Financieros	B/C > 1		Analisis finaciero	
		VAN B/C TIR	VAN > 1 TIR > 18%			
CLIENTES	Crear y Mantener el Posicionamiento en el Mercado	Participacion en el mercado productos nuevos	15%	Campañas publicidad Promocion productos	Plan Marketing	Gerente- Consultora-Dpto Ventas
	Maximizar las Satisfaccion de clientes con diversidad de productos con calidad	Satisfaccion Cliente	≥ 80%	Atencion Personalizada	Estrategias de Venta	
		Numero de Quejas y Reclamos	≤ 5%	Registro de Quejas	Buzon de Quejas clientes	
	Aumentar la participacion en el mercado	Fidelizar clientes	≥ 5%	Introduccion Productos Nuevos al Mercado	Plan de Marketing	
		Numero nuevos productos vendidos	≥ 5%			
INTERNA	Alcanzar altos Niveles de Eficiencia	Indice de cumplimiento Despachos a tiempo	≥ 90%	Control de despachos	Sistema de Control de Despachos	Jefe de Bodega y Ventas
	Implementar Gestion por Procesos	Nuemro de procesos levantados	95%	Implementar Manual de Gestion	Mejora Continua	Gerencia- Consultora
	Mejora de Infraestructura Fisica	Numero de espacio fisico remodelados	≥ 1%	Plan de remodelacion infraestructura	Mejoramamiento de Infraestructura	Gerencia - Consultora
TALENTO HUMANO	Fortalecer la Gestion del Recurso Humano	Numero de capacitaciones	≥ 95%	Cronograma capacitaciones	Capacitacion Talento Humano	Gerencia- Personal
	Mejora Infraestructura tecnologica	Infraestructura Tecnologica	≥ 90%	Innovacion Tecnologica	Procesos automatizacion	Gerencia

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La investigación establece como exitoso el futuro del mercado en la línea comercial que INDITOM se desenvuelve a la estructura de la misma en el mediano y largo plazo por lo que su consolidación dependerá del establecimiento de una adecuada planificación.
- El Estudio de mercado determino que el nivel de satisfacción de la papelerías de la Provincia de Chimborazo representa el 30% del total de papelerías inscritas en el SRI, dejando la brecha de insatisfacción del 70%, que representa el mercado potencia l(posibles compradores) para empresas Oferentes, cuya actividad es la comercialización de útiles escolares y suministros de oficina.
- El análisis de la Oferta y la Demanda, permitió determinar el mercado efectivo-real que mantiene INDITOM en la comercialización de sus productos y el grado de aceptabilidad como Proveedor reconocido, permitiéndole mantener un nivel competitivo fortalecido por la experiencia en el mercado.
- El nuevo enfoque de Gestión Gerencial, mediante modelos de planificación estratégica implementados por las empresas en la actualidad, visualiza a la organización como un todo y se preocupa por la adecuada interacción entre sus partes, por lo que INDITOM, requiere entrar en este nuevo proceso para poder mantener una situación competitiva en el mercado tomando como herramienta de análisis el FODA.
- Del análisis situacional de INDITOM se establece como fundamental una eficiente y organizada administración para el correcto desempeño de los cronogramas preestablecidos, así como también para el cumplimiento de las estrategias de tal manera que se pueda prevenir los contratiempos que en transcurso del proyecto pueden presentarse.
- Para asegurarnos la eficaz implementación de la Planificación Estratégica dentro de INDITOM, es prioritario e indispensable contar con empleados comprometidos, capacitados y capaces de apoyar a los propósitos organizacionales y contribuir con ideas iniciativas relacionadas a sus actividades cotidianas.

- El BalancedScorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, lo que uno mide es lo que uno lograra. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, solo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.
- La Implementación de un nuevo punto de venta como estrategia para el incremento del nivel ventas de INDITOM, abre nuevos horizontes de rentabilidad ya que la tasa interna de retorno del capital invertido es superior a la tasa financiera requerida lo cual permite que la aplicación del objetivo estratégico sea rentable.

6.2 Recomendaciones

- Se hace necesario establecer políticas de compra y selección de los productos para ser importados para aprovechar las oportunidades del mercado ecuatoriano para la diversificación de la oferta de sus productos para mantener la confianza, fidelidad de su cartera fija de clientes, con lo que se conseguirá incrementar los niveles de venta a la par, a fin de captar la atención de nuevos clientes potencializando el crecimiento económico de la empresa.
- Basándose en el porcentaje de insatisfacción del mercado, la Importadora Torres Maldonado, deberá promocionar los productos y servicios que ofrece, utilizando estrategias administrativas para la comercialización de sus productos en el mercado.
- Los procesos de comercialización que mantiene INDITOM deberán fortalecerse con tecnologías y una adecuada planificación para la introducción al mercado de su propia línea de productos, los mismos que cuentan con variedad, calidad y precio competitivos.

- Para lograr que las metas y proyectos propuestos en la planificación desarrollada, se hace indispensable el comportamiento de todos los actores del proceso, principalmente en los grados de toma de decisión para evitar las consecuencias que en muchas empresas familiares se manifiestan en la etapa de renovación generacional.

- Socializar esta Planificación Estratégica con todos los colaboradores de INDITOM, para que conozcan cuáles son los objetivos organizacionales y los caminos planteados y sepa llegar a estos, lo cual aportará para que el personal se sienta más comprometido y sepa que es lo que espera de él.

- Paralelamente al BSC, se deberá iniciar con el proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2008, lo cual contribuirá a que los procesos se gestionen de manera eficaz y se busque siempre la mejora continua.

ANEXOS

- Encuestas elaboración de Matriz por Competencia.
- Encuestas para estudio de mercado
- Oficio SRI N°106012011OPLN002244
- Plan Financiero Nuevo Punto de Venta

INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE INDITOM PROVINCIA DE CHIMBORAZO

1.- ¿En qué cantón de la Provincia de Chimborazo se encuentra ubicada su Papelería?

UBICACIÓN DE LOCALES COMERCIALES

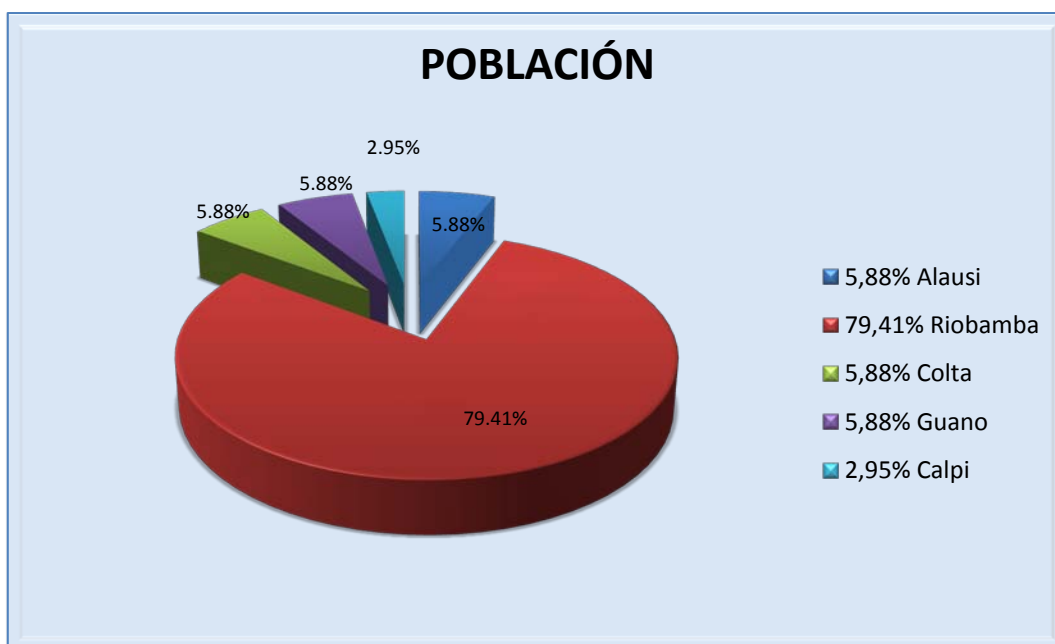
Cuadro 1. Ubicación local comercial.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALAUSI	2	5,88%
RIOBAMBA	27	79,41%
COLTA	2	5,88%
GUANO	2	5,88%
CALPI	1	2,95%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico 1. Ubicación del local comercial en los distintos cantones.



Fuente: Cuadro 1. **Elaborado por:** Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

La mayor parte de la población entrevistada correspondiente al 79.41% son locales ubicados en la ciudad de Riobamba, el 2.95% son establecimientos situados en la parroquia Calpi y el 5.88% pertenecen a los cantones Alausi, Colta y Guano.

Los establecimientos en su mayoría se dedican a la comercialización de artículos, suministros y papelería de oficina, que son adquiridos por la ciudadanía para el consumo en oficinas, establecimientos educativos, tareas escolares, entre otras actividades que guardan relación con la actividad comercial de estos insumos.

2.-¿Conoce Ud. la ubicación de la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado?

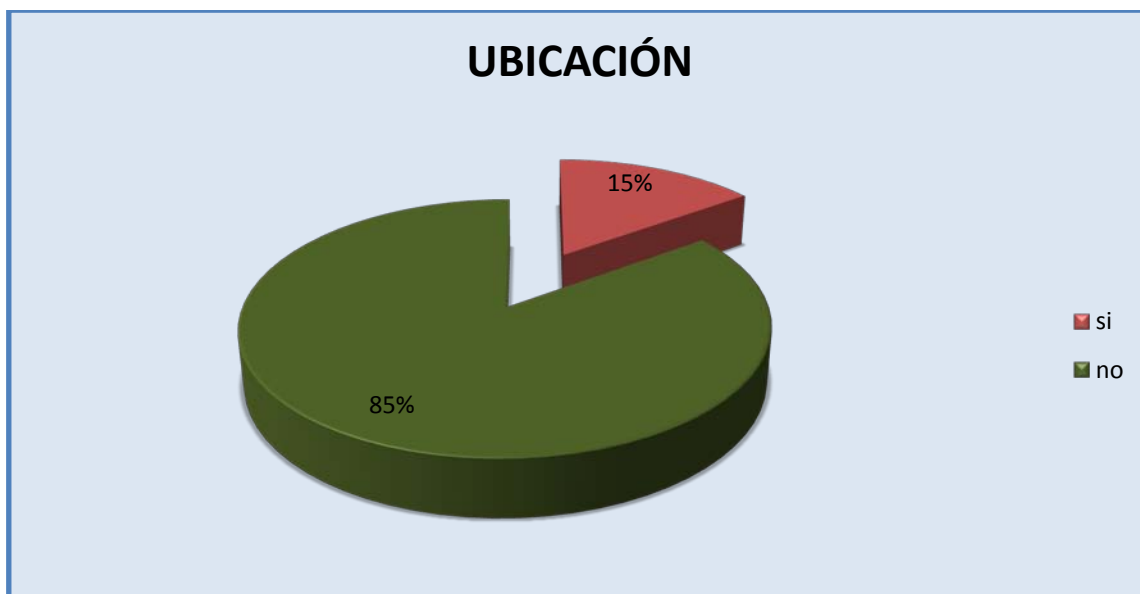
Cuadro 2. Ubicación de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	15%
NO	29	85%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

Gráfico 2. Ubicación de INDITOM.



Fuente:Entrevistas.

Elaborado por:Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

En términos generales el 85% de los locales visitados respondieron que no conocenla ubicación de la Importadora y el 15% respondieron que SI, lo que determina que se deberá fortalecer la imagen empresarial y el posicionamiento en el mercado.

3.- ¿Qué empresas de Importación y Distribución de Suministros de material escolar y útiles de oficina conoce Ud.?

Cuadro 3. Nivel de Posicionamiento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INDITOM	7	20%
IMPORSUCRE	4	12%
DILIPA	2	6%
IMP. ESTUARDO SÁNCHEZ	12	35%
CARVAJAL	7	21%
OTROS	2	6%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico 3. Nivel de Posicionamiento.



Fuente: Cuadro 3.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

El resultado refleja que la empresa INDITOM tiene un 20% de aceptabilidad o posicionamiento de sus productos en el mercado, un porcentaje con expectativas al incremento de clientes para lograr la meta estratégica, ESTUARDO SÁNCHEZ con un 35% y CARVAJAL con un 21%, IMPORSUCRE con un 12%, DILIPA tienen una participación en el mercado del 6% junto con otras importadoras que abarca el mercado escolar en la Provincia de Chimborazo, estas participaciones no se indicaron el posicionamiento de nuestra competencia en la elaboración de la matriz MPC.

4.- Para la adquisición de la mercadería acude usted a:

Cuadro 4. Empresas Proveedoras.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EMPRESAS ESPECIALIZADAS	27	79%
DISTRIBUIDORAS	7	21%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

Gráfico 4. Empresas Proveedoras.



Fuente: Cuadro 4.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

Las empresas especializadas a la comercialización de útiles escolares y suministros de oficina prestan servicio a los locales comerciales, papelerías de la Provincia de Chimborazo en un 79%.

5.- ¿Cuán a menudo realiza usted sus compras fuera de temporada?

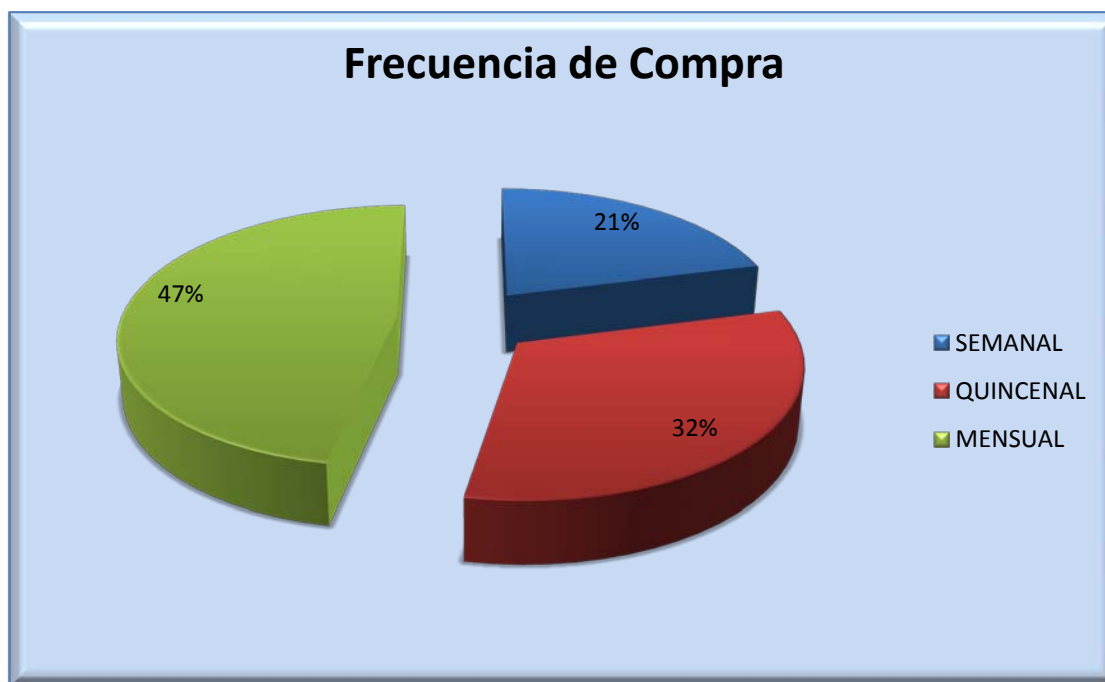
Cuadro 5. Frecuencia de Compra.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SEMANTAL	7	21%
QUINCENAL	11	32%
MENSUAL	16	47%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Provincia de Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico 5. Frecuencia de compra.



Fuente: Cuadro 5.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

La tendencia que mantienen los clientes encuestados estableció que el nivel optimo de proveer de material escolar representa el 47% de la muestra, es decir mensualmente, lo que representa que la demanda de los productos escolares se incrementa tornándose una oportunidad de incrementar clientes a INDITOM.

Representa además, que el nivel de compras se refleja el modo operandi de la facilidad de pago, es decir que en el plazo de 30 días se generan la recuperación de cartera de la empresa, Una oportunidad de mayor liquidez a menor tiempo.

6.- ¿Conoce Usted la publicidad que realiza INDITOM?

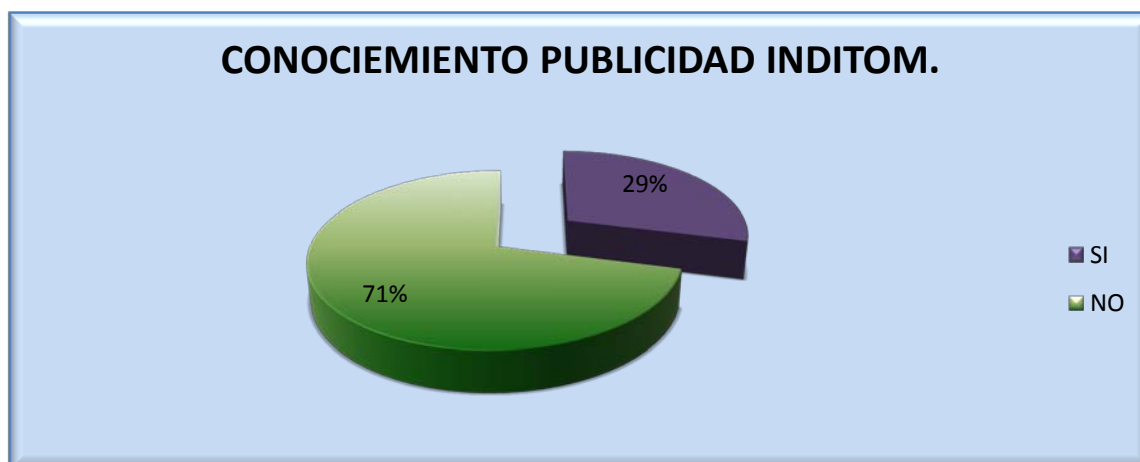
Cuadro 6. Nivel de conocimiento de la Publicidad de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	29%
NO	24	71%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Provincia de Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico 6. Conocimiento Publicidad INDITOM.



Fuente: Cuadro 6.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

El 71% de la población entrevistada desconoce la publicidad de la empresa, lo cual constituye una necesidad de implementar la planificación estratégica para colocar a INDITOM en el mercado nacional como un proveedor con nivel competitivo, con tecnología de punta, con servicio pre y post venta, con variedad y calidad de productos.

7.- ¿Qué opinión le merece a usted la publicidad que realiza INDITOM?

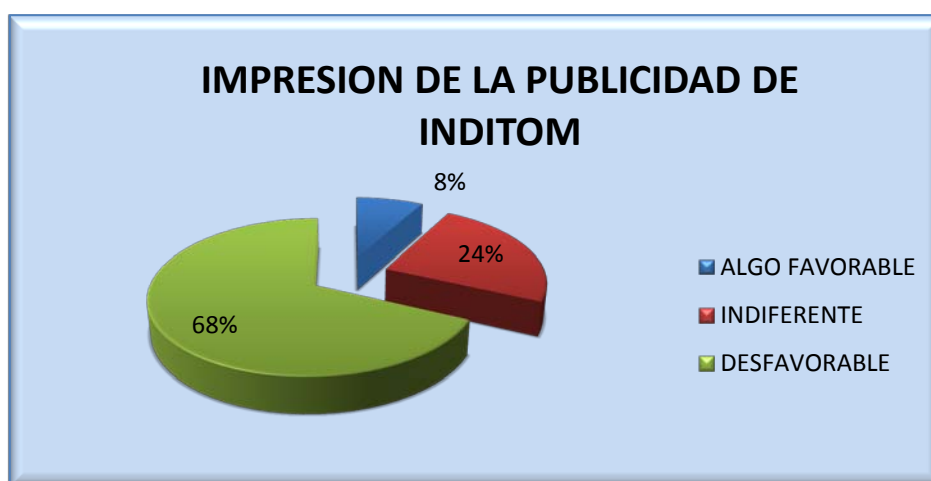
Cuadro 7. Impresión de la Publicidad de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
ALGO FAVORABLE	3	8%
INDIFERENTE	8	24%
DESFAVORABLE	23	68%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico 7. Impresión de la Publicidad de INDITOM.



Fuente: Cuadro 7.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

El 68% representa a la población que considera que la empresa mantiene una estrategia publicitaria deficiente, el impacto en los clientes, debe ser reforzado con un Kit promocional de los productos comercializados por INDITOM.

8.- Los precios que maneja INDITOM son:

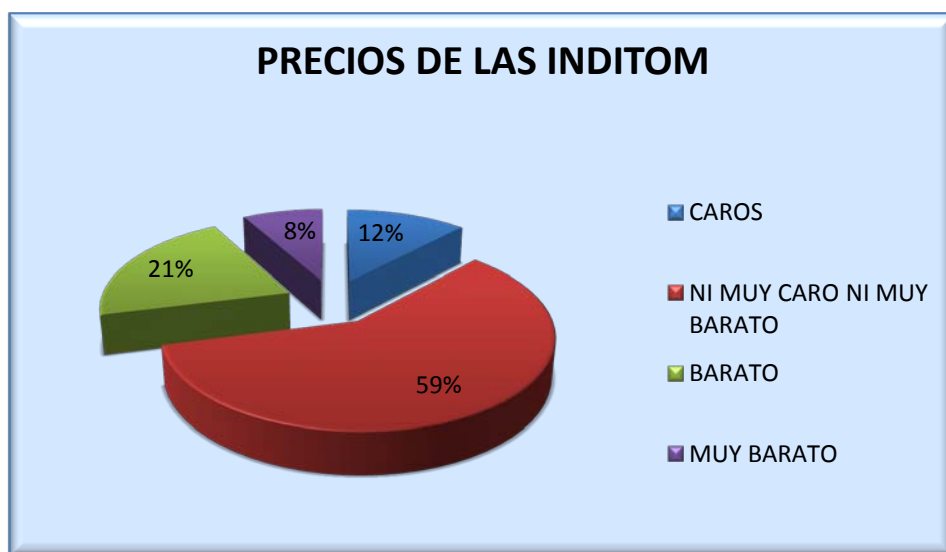
Cuadro 8. Precios de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CAROS	4	12%
NI CAROS NI BARATOS	20	59%
BARATOS	7	21%
MUY BARATOS	3	8%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por:Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Gráfico 8. Precios que manejan las Importadoras y distribuidoras.



Fuente:Cuadro 8.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

Los precios establecidos por INDITOM, son representados con un 59% de aceptabilidad lo cual, demuestra que el posicionamiento en el mercado es una oportunidad clara para incrementar la línea de productos comercializados, especialmente posicionar su línea propia con mayor fuerza.

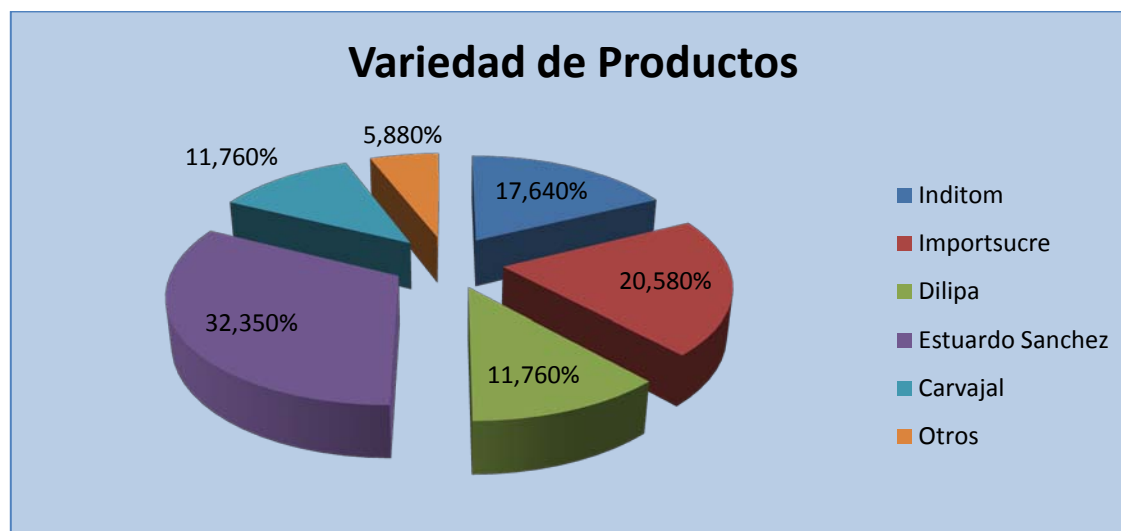
9.- Que empresas considera usted que mantienen diversidad de productos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INDITOM	6	17.64%
IMPORSUCRE	7	20.58%
DILIPA	4	11.76%
IMP. ESTUARDO SÁNCHEZ	11	32.35%
CARVAJAL	4	11.76%
OTROS	2	5.88%
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

Gráfico 9. Variedad de Productos.



Fuente:Cuadro 9

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

La diversidad de productos con que cuenta INDITOM hace que su colocación y permanencia en el mercado sea el resultado de la experiencia en el negocio, la facilidad en la adquisición directa de productos, en la aceptabilidad de sus productos en su clientela al por menor y mayor, generando oportunidades claras para el desarrollo empresarial.

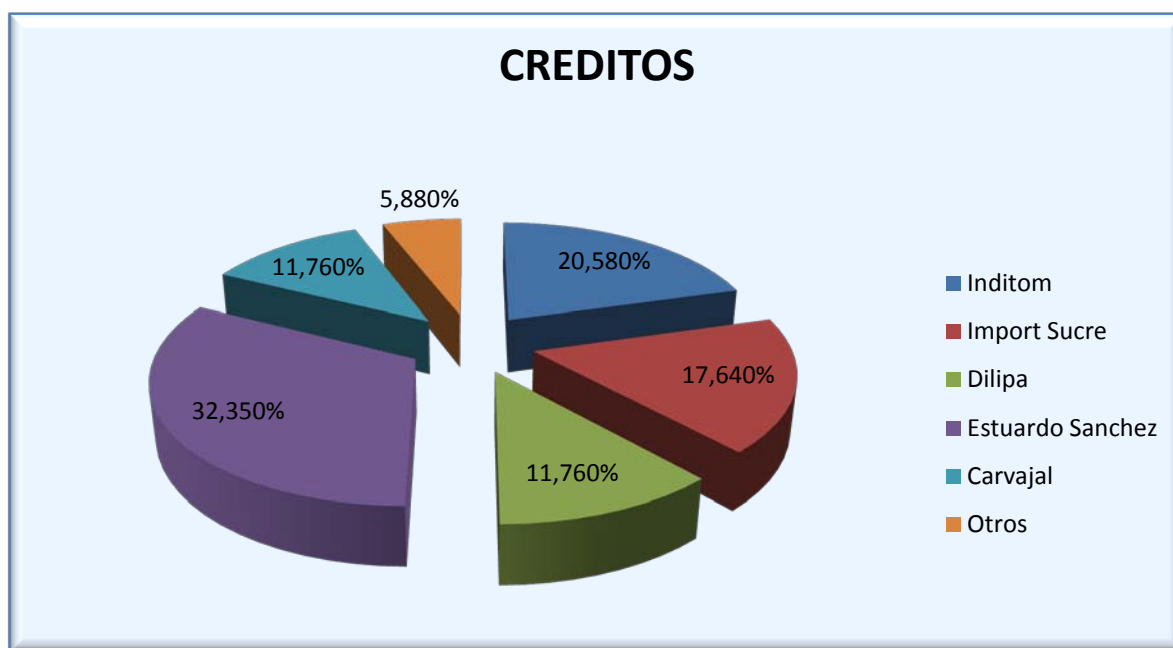
10.- ¿Cuáles son las empresas que mantiene facilidad de crédito?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INDITOM	7	20.58
IMPORSUCRE	6	17.64
DILIPA	4	11.76
IMP. ESTUARDO SÁNCHEZ	11	32.35
CARVAJAL	4	11.76
OTROS	2	5.88
TOTAL	34	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

Gráfico 10. Facilidad de Créditos



Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

INDITOM es una empresa que mantiene su planta central en la ciudad de Riobamba, lo cual se refleja en el grado de aceptabilidad de los productos comercializados dentro de la provincia y las políticas manejadas por los directivos, el 20.58% de la población indica la preferencia del plazo en el crédito otorgado por estas facilidades se constituyen en una acertada comunicación y buen trato con los clientes.

ENCUESTA INDITOM

La presente encuesta tiene por Objeto determinar el grado de aceptabilidad y el nivel de Posicionamiento y la calidad de servicio que ofrece la Importadora y Distribuidora de Útiles Escolares y Suministros de Oficina INDITOM.

¿En que cantón de la Provincia de Chimborazo se encuentra ubicada su Papelería?

- Alausi
- Riobamba
- Colta
- Guano
- Calpi

1. ¿Conoce usted la ubicación de la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM?

SI_____

NO_____

2. ¿Qué empresas de Importación y Distribución de Suministros de material escolar y útiles de oficina conoce Ud.?

.....
.....

3. Para la adquisición de la mercadería acude usted a:

- Empresas Especializadas
- Distribuidores de artículos relacionados.

4. ¿Cuán a menudo realiza Ud. sus compras fuera de temporada?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

5. ¿Conoce Ud. la publicidad de los productos que comercializa INDITOM?

- SI
- NO

6. ¿Qué opinión le merece a Ud. la publicidad que realiza INDITOM?

- Algo Favorable
- Indiferente
- Desfavorable

7. Los precios que maneja INDITOM son:

- Caros
- Ni muy caros ni muy baratos
- Baratos
- Muy Baratos

8. Que empresas considera usted que mantienen diversidad de productos?

.....
.....

10.- ¿Cuáles son las empresas que le otorgan mantienen facilidad de crédito?

.....
.....

INDITOM AGRADECE SU COLABORACION.

**INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LAS PAPELERIAS
REGISTRADAS EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO
PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCION POR PARTE D ELOS PROVEEDORES**

1.- ¿En qué cantón de la Provincia de Chimborazo se encuentra ubicada su Papelería?

UBICACIÓN DE LOCALES COMERCIALES

Cuadro 1. Ubicación local comercial.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALAUSI	5	2.15%
RIOBAMBA	155	66.52%
COLTA	9	3.86%
GUANO	16	6.87%
CALPI	14	6.01%
GUAMOTE	12	5.15%
CHAMBO	13	5.58%
CUMANDA	9	3.86%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

La muestra entrevistada corresponde a las 223 papelerías registradas en Chimborazo cuya actividad es la comercialización de artículos, suministros y papelería de oficina.

2.-¿Conoce Ud. la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado?

Cuadro 2. Ubicación de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	89	39.91%
NO	134	60.09%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

El 60.09% de la muestra entrevistada corresponde a la posibles compradores clientes de la empresa.

3.- ¿Qué empresas de Importación y Distribución de Suministros de material escolar y útiles de oficina conoce Ud.?

Cuadro 3. EMPRESAS PROVEEDORAS CONOCIDAS.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INDITOM	30	12.88%
IMPORSUCRE	40	17.17%
DILIPA	25	10.73%
IMP. ESTUARDO SÁNCHEZ	51	21.89%
INPAPEL	18	7.73%
CARVAJAL	22	9.44%
PAPELSA	12	5.15%
PACO	15	6.44%
PAPELERIA ATLANTIDA	10	4.29%
OTROS	10	4.29%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Estos datos corresponden a los Proveedores que comercializan sus productos en los establecimientos comerciales cuya actividad es la venta de útiles escolares y suministros de Oficina de Provincia de Chimborazo.

4.- La empresa que le provee de material escolar le entrega a tiempo su pedido?

Cuadro 4. Proveedor entre a tiempo mercadería.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	47	78.92%
NO	176	21.08%
TOTAL	223	100.00%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo.

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

El 78.92% de los establecimientos encuestados se encuentra conforme con la entrega de sus productos por parte del Proveedor.

5.- ¿Estaría dispuesto a cambiar de Proveedor por precios, calidad y tiempo en entrega ?

Cuadro 5. Cambiaría de Proveedor.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	185	82.96%
NO	38	17.04%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Provincia de Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

La tendencia que mantienen los clientes encuestados estableció el cambio de Proveedor tomando en cuenta los precios, la calidad de productos y el servicio que aporte la empresa vendedora.

6.- ¿Conoce Usted los productos comercializados por INDITOM?

Cuadro 6. Nivel de conocimiento de productos de INDITOM.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	48	21.52%
NO	175	78.48%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Provincia de Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

El 78% de la población entrevistada desconoce la publicidad de la empresa, lo cual constituye una necesidad de implementar la planificación estratégica para colocar a INDITOM en el mercado nacional como un proveedor con nivel competitivo para satisfacer las necesidades del comprador

7.- ¿Se encuentra satisfecho con su Proveedor?

Cuadro 7. Satisfacción de clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	66	29.60%
NO	157	70.40%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

El 70.40% representa a la población que considera la satisfacción de servicio como una necesidad indispensable en la comercialización de los artículos escolares, lo que beneficia a INDITOM ya que representa el mercado insatisfecho posible cliente comprador de la empresa.

8.- Los precios que maneja su Proveedor son:

Cuadro 8. Precios de Proveedores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CAROS	15	6.44%
NI CAROS NI BARATOS	131	56.22%
BARATOS	62	26.61%
MUY BARATOS	25	10.73%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez.

Los precios establecidos por las empresas Oferentes de artículos escolares son aceptables en el mercado, lo que querría decir que la satisfacción del mercado se basa en la calidad y el servicio del bien adquirido.

9.- Que empresas considera usted que mantienen diversidad de productos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INDITOM	55	24.66%
IMP. ESTUARDO SANCHEZ	115	51.57%
DILIPA	21	9.42%
IMPORT SUCRE	15	6.73%
OTROS	17	7.62%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

La diversidad de productos con que cuenta los Proveedores permiten que la permanencia en el mercado sea una constante generando oportunidades claras para el desarrollo empresarial.

10.- ¿Mantiene facilidad de crédito con su empresa Proveedora?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	148	66.37%
NO	75	33.63%
TOTAL	223	100%

Fuente: Entrevista a propietarios de Papelerías Prov. Chimborazo

Elaborado por: Evaristo Torres, Elizabeth Rodríguez

La facilidad de pago hace que el cliente adquiera mayor cantidad de producto, generando la confianza y fidelidad hacia el proveedor.

ENCUESTA INDITOM

La presente encuesta tiene por Objeto determinar el grado de aceptabilidad y el nivel de Posicionamiento y la calidad de servicio que ofrece la Importadora y Distribuidora de Útiles Escolares y Suministros de Oficina INDITOM.

9. ¿En que cantón de la Provincia de Chimborazo se encuentra ubicada su Papelería?

- Alausi
- Riobamba
- Colta
- Guano
- Calpi

10. ¿Conoce usted la ubicación de la Importadora y Distribuidora Torres Maldonado INDITOM?

SI_____

NO_____

11. ¿Qué empresas de Importación y Distribución de Suministros de material escolar y útiles de oficina conoce Ud.?

.....
.....

12. Para la adquisición de la mercadería acude usted a:

- Empresas Especializadas
- Distribuidores de artículos relacionados.

13. ¿Cuán a menudo realiza Ud. sus compras fuera de temporada?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

14. ¿Conoce Ud. la publicidad de los productos que comercializa INDITOM?

- SI
- NO

15. ¿Qué opinión le merece a Ud. la publicidad que realiza INDITOM?

- Algo Favorable
- Indiferente
- Desfavorable

16. Los precios que maneja INDITOM son:

- Caros

- Ni muy caros ni muy baratos
- Baratos
- Muy Baratos

17. Que empresas considera usted que mantienen diversidad de productos?

.....

10.- ¿Cuáles son las empresas que le otorgan mantienen facilidad de crédito?

.....

INDITOM AGRADECE SU COLABORACION.

PROYECCION DE VENTAS ANUALES							
PRODUCTO							
	Año 1	10.0%	Año 2	15.00%	Año 3	20.00%	20.00%
							Total
ABACO DE COLORES	308.16		338.98		372.87	410.16	496.29
ABACO 1788/ TSM 041	231.84		255.02		280.53	308.58	373.38
ABACO GIGANTE TSM-043	887.04		975.74		1,073.32	1,180.65	1,428.59
ALBUN DE FOTOS GRANDE	806.40		887.04		975.74	1,073.32	1,298.72
AGENDA DORIRECTORIO TELEFONICO PV-132	308.16		338.98		372.87	410.16	496.29
AGENDA PERMANENT 1008-AP	561.60		617.76		679.54	747.49	904.46
AGENDA PERMANENTE 03 AP	378.72		416.59		458.25	504.08	609.93
AGENDA 25K/03/05 2013	424.80		467.28		514.01	565.41	684.14
ALMOHADILLA ENTINTADA VIOLETA	158.40		174.24		191.66	210.83	255.10
ARCHIVADOR GRANDE	360.00		396.00		435.60	479.16	579.78
BIANDEJA PORTA DOCUMENTO 3 PISOS	648.00		712.80		784.08	862.49	1,043.61
BIL LITERAS SURTIDAS	216.00		237.60		261.36	287.50	347.87
BOLSO FASHION HIPPO B.LF 1650	2,057.76		2,263.54		2,489.89	2,738.88	3,314.04
BOLSO FASHION HIPPO B.LF 1577	1,992.96		2,192.26		2,411.48	2,652.63	3,209.68
BOLSO FASHION HIPPO B.LF1652	2,314.08		2,545.49		2,800.04	3,080.04	3,726.85
BOLSO FASHION HIPPO B.LF 1649	2,314.08		2,545.49		2,800.04	3,080.04	3,726.85
BOLSO BG31031	1,483.20		1,631.52		1,794.67	1,974.14	2,388.71
BOLSO ANARCHY 1422	1,800.00		1,980.00		2,178.00	2,395.80	2,898.92
BOLSO BG 28257	842.40		926.64		1,019.30	1,121.23	1,356.69
BOLSO BG 24532/534/535 PRELAVADA	1,180.80		1,298.88		1,428.77	1,571.64	1,901.69
BOLSO BG 28246	842.40		926.64		1,019.30	1,121.23	1,356.69
BOLSO HIPPO B.LF 1582	1,800.00		1,980.00		2,178.00	2,395.80	2,898.92
BOLSO ETP 041	1,080.00		1,188.00		1,306.80	1,437.48	1,739.39
BORRADOR PERFUMADO BENICIA SURTIDO	77.76		85.54		94.09	103.50	125.23
BORRADOR DE PIZARRA MADERA	46.08		50.69		55.76	61.33	74.21
BORRADOR MAGNETICO PIZARRA T-19	72.00		79.20		85.83	93.42	113.94
BORRADOR FIGURAS ANIMALES NO-2851	28.80		31.68		34.85	38.33	46.38
BORRADOR DE FIGURAS TRANSPORTES	172.80		190.08		209.09	230.00	278.40
BORRADOR FIGURAS ARTICULADO 616	460.80		506.88		554.48	613.33	742.12
BORRADOR DE FIGURAS 7071	460.80		506.88		554.48	613.33	742.12
BORRADOR DE FIGURAS CARITA FELIZ	604.80		665.28		731.81	804.99	974.04
BORRADOR FIGURAS PAQUETE SURTIDO	748.80		823.68		906.05	1,096.32	1,205.95
BORRADOR DE FIGURAS FIGURAS ANTAS A021	25.92		28.51		31.36	34.50	41.74
BORRADOR BLANCO POINTER	14.40		15.84		17.42	19.17	23.19
BORRADOR MULTICOLOR 2209	25.92		28.51		31.36	34.50	41.74
BARRAS DE SILICON	0.00		0.00		0.00	0.00	0.00
CAJAS PARA ESTERO BX 117	158.40		174.24		191.66	210.83	255.10
CALCULADORA PROCAL PS 211	1,094.40		1,203.84		1,324.22	1,456.65	1,762.54
CALCULADORA NIKKO BOLSI CL-606	237.60		261.36		287.50	316.25	382.66
CALCULADORA NIKKO D ENCR 8837B	720.00		792.00		871.20	958.32	1,159.57
CALCULADORA NIKKO ESC CL-204	334.08		367.49		404.24	444.66	538.04
CALCULADORA PH0928	345.60		380.16		418.18	459.99	556.59
CALCULADORA PL182	424.80		467.28		514.01	565.41	684.14
CARPETA F8807/ETC 081	604.80		665.32		731.81	804.99	974.04
CARPETA F8811 ETC-039	578.88		636.77		700.44	770.49	932.29
CARPETA F2158/ETC077	108.00		118.80		130.68	143.75	173.94
CARPETA E118 ETC-083 SOBRE VERTICAL	108.00		118.80		130.68	143.75	173.94
CARPETA PRESION D1781	154.08		169.49		186.44	205.08	248.15
CARPETA F8902	540.00		594.00		653.40	718.74	869.68
CARPETA F8865/ETC 050	705.60		776.16		853.78	939.15	1,136.38
CARPETA F4811	540.00		594.00		653.40	718.74	869.68
CARPETA ACORDEON CF4302C	488.16		536.98		590.67	649.74	786.19
CARPETA ETC 030	604.80		665.28		731.81	804.99	974.04
CARPETA ETC09/CY310 BISELADA	309.12		339.04		373.69	413.23	499.48
CARPETA ETC075/F8847 ACOR BOLSO	639.36		703.30		773.63	850.99	1,029.70
CARPETA APOYAMANOS CON VINCHA 1012	282.24		310.46		341.51	375.66	454.55
CARPETA ARCHIVADOR FL-2981	407.52		448.27		493.10	542.41	656.32
CARPETA PORTAFOLIO ETC-079	1,152.00		1,267.20		1,397.30	1,546.64	1,855.31
CARPETA 060	604.80		665.28		731.81	804.99	974.04
CARPETA NEW LINE CY4161/ETC-063	125.28		137.81		151.59	166.75	201.76
CARPETA PLASTIC 10H01 10AK4	0.00		0.00		0.00	0.00	0.00
CARPETA ACORDEON 4602C	591.84		651.03		716.13	787.74	953.10
CARPETA ACORDEON VERTICAL FL 12V	552.96		608.26		669.08	735.99	890.55
CARPETA F 56 CIERRE	80.64		88.70		97.57	107.33	129.87
CARPETA SOBRE CLAR BAG FC209	705.60		776.16		853.78	939.15	1,136.38
CARPETA F8866 / ETC- 091	83.52		91.87		101.06	111.17	134.51
CARPETA COL FLUORC/TNS F8834 ETC -042	357.12		392.83		432.12	475.33	575.15
CARPETA BROCHE COL FLU E2128/ ETC-039	99.12		108.03		117.63	127.63	154.51
CARPETA COL SOLID FC305/ ETC-024	122.40		134.64		148.10	162.91	197.13
CARPETA C331/ ETC 005	56.16		61.78		67.95	74.78	90.43
CARPETA TAPA TRANSPARENTE	417.60		459.36		505.30	555.83	672.55
CARTUCHERA DISNEY 2 CIERRES	216.00		237.60		261.36	287.50	347.87
CARTUCHERA ETC 039	404.20		443.52		487.87	536.66	649.36
CARTUCHERA 17601R W 2 CIERRES 2032/2030	216.00		237.60		261.36	287.50	347.87
CARTUCHERA TIM BURTONS 1 CIERRE	216.00		237.60		261.36	287.50	347.87
CARTUCHERA 1 CIERRE 621/616/605/614/615/7440P/603	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 2 CIERRES PRINCESA PR6004Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES MICKEY MK-2362	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES MICKEY MK-6004Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES MINNIE ML-6004Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES HANNA MONT 2333	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES HANNA MONT 2334	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES CAMP ROCK CR6005R	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES CAMP ROCK CR6007R	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES CARS C-6005Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 3 CIERRES CARS C-6007R	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES CARS C6007Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES PRINCESAS PR6004Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES PRINCESAS PR6005Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES PRINCESAS PR7502R	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES CLONE WARS CW-1	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES CLONE W CW-2027	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES TOY STORY TS4005	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES TOY STORY TS6007Y	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 2 CIERRES TOY STORY TS5001	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA 1 CIERRE HANNA MONT HM2336	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE MINNIE M5033R	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE CAMP ROCK CR6014R	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE HANNA MONT HM2335	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE CARS C5036R	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE CARS C5035R	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE PRINCESA PR2369	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE PRINCESA PR2370	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE PRINCESA PR6016K	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE TINKER BELL TK2422	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE CARS C6009R	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CIERRE CARS C6014K	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 1 CAMP ROCK CR6016R	285.12		313.63		345.00	379.49	459.19
CARTUCHERA 2 CIERRES HANNA MONT 2351	410.40		451.44		496.58	546.24	660.95
CARTUCHERA ST20218	136.80		150.48		165.53	182.08	220.32
CARTUCHERA ST20217	108.00		118.80		130.68	143.75	173.94
CARTUCHERA ST202143	108.00		118.80		130.68	143.75	173.94
CARTUCHERA FIGURAS GATO	136.80		150.48		165.53	182.08	220.32
CARTUCHERA BGE-36370 BRILLOSA	146.88		161.57		177.72	195.50	236.55
CARTUCHERA BGE-36373 JEAN	146.88		161.57		177.72	195.50	236.55
CARTUCHERA PR1391	218.40		240.77		264.84	291.33	352.51
CARTUCHERA 2 CIERRES DISEÑOS	273.60		300.96		331.06	364.16	440.64
CARTUCHERA GARFIELD 2CIERR/GPB 1214	669.60		736.56		810.22	891.24	1,078.40
CARTUCHERA GARF 2CIERR/GPB 1226	504.00		554.40		609.84	670.82	811.70
CARTUCHERA GARF 2CIERR/GAR 60420	792.00		866.40		950.84	1,049.57	1,275.53
CARTUCHERA GARF 2CIERR/GPB 1213	748.80		823.68		906.05	996.65	1,205.95
CARTUCHERA GARF 2 CIERR/GPB 1212	552.96		608.26		669.08	735.99	890.55
CARTUCHERA 1 C24LY	128.40		140.88		155.52	172.07	209.49
CARTUCHERA ESC. 2 CIERR JEAN 6371	378.72		416.59		458.25	504.08	609.93
CARTUCHERA 2 CIERR/ 6374	378.72		416.59		458.25	504.08	609.93
CARTUCHERA 3 CIERR JEAN 6282	417.60		459.36		505.30	555.83	672.55
CARTUCHERA CIUNDIRICA JEAN 6372	263.52		290.64		322.64	358.72	437.02
CARTUCHERA CIUNDIRICA 9789	263.52		290.64		322.64	358.72	437.02
CARTUCHERA CIUNDIRICA 354	158.40		174.24		191.66	210.83	255.10
CARTUCHERA ECON 1 CIERR 304861	165.60		182.16		200.38	220.41	266.70
CARTUCHERA ECON 1 CIERR 304864	126.72		139.39		153.33	168.66	204.08
CARTUCHERA G 2821	165.60		182.16		200.38	220.41	266.70
CARTUCHERA CARS BRILL 1 CIERRE 3785	331.20		364.32		400.75	440.83	533.40
CARTUCHERA 1 CIERRE BRILL TS189	331.20		364.32		400.75	440.83	533.40
CARTUCHERA PRINCESA BRILL 3792	331.20		364.32		400.75	440.83	533.40
CARTUCHERA BRILL MINNIE MM3795	331.20		364.32		400.75	440.83	533.40
CARTUCHERA 1660 TOY STORY TS 3777	360.00		396.00				

PROYECCION COSTOS ANUALES

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
ABACO DE COLORES	129.60	142.56	163.94	196.73	245.92	878.75
ABACO 1788/ TSM 041	78.09	85.90	98.79	118.54	148.18	529.50
ABACO GIGANTE C/M 043	230.43	241.31	258.25	283.33	318.43	1,331.75
ALBUN DE FOTOS GRANDE	292.32	321.55	369.78	443.74	554.68	1,982.08
AGENDA DICTOFONIO TELEFONICO PV-132	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AGENDA PERMANENT 1008-AP	25.33	28.33	32.33	38.33	47.33	172.65
AGENDA PERMANENTE 03 AP	208.80	229.68	264.13	316.96	396.20	1,415.77
AGENDA 25K0705 2013	128.61	141.47	162.69	195.22	244.03	872.02
ALCANTANAS DTP-011	128.61	141.47	162.69	234.40	331.92	1,075.09
ALMOHADILLA ENTINTADA VIOLETA	79.20	87.12	100.19	120.23	150.28	537.02
ARCHIVADOR GRANDE	144.00	158.40	182.16	218.59	273.24	1,076.39
BANDEJA PORTA DOCUMENTO 3 PISOS	129.60	142.56	163.94	196.73	245.92	878.75
BILLETAS SURTIDAS	792.00	871.20	1,001.88	1,202.26	1,502.82	5,370.16
BOLSO FASHION HIPPO BLE 1650	792.00	871.20	1,001.88	1,202.26	1,502.82	5,370.16
BOLSO FASHION HIPPO BLE 1577	792.00	871.20	1,001.88	1,202.26	1,502.82	5,370.16
BOLSO FASHION HIPPO BLE1652	864.00	950.40	1,092.96	1,311.55	1,639.44	5,858.35
BOLSO FASHION HIPPO BLE 1649	864.00	950.40	1,092.96	1,311.55	1,639.44	5,858.35
BOLSO FASHION HIPPO BLE 1649	864.00	950.40	1,092.96	1,311.55	1,639.44	5,858.35
BOLSO ANARCHY 1432	720.00	792.00	910.80	1,092.96	1,366.20	4,881.96
BOLSO BG 28237	425.60	468.16	538.56	646.27	807.84	2,886.43
BOLSO BG 24532/534/535 PRELAVADA	586.08	644.69	741.39	889.67	1,112.09	3,973.52
BOLSO BG 28246	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BOLSO BIF 1582	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BOLSO ETF 041	538.56	592.42	681.28	817.53	1,021.92	3,651.71
BORRADOR PERFUMADO BIENCLA SURTIDO	25.78	28.35	32.61	39.13	48.91	174.77
BORRADOR DE PIZARRA N7 ALDERA	18.72	20.59	23.68	28.42	35.52	126.99
BORRADOR FIGURAS ANIMALES NO-2881	14.40	15.84	18.22	21.85	27.32	97.63
BORRADOR DE FIGURAS TRANSFORMES	5.76	6.34	7.29	8.74	10.93	39.06
BORRADOR FIGURAS ARTICULADO 616	8.64	9.50	10.93	13.12	16.39	58.58
BORRADOR DE FIGURAS CARTITA FELIZ	23.04	25.44	29.15	34.97	43.72	156.32
BORRADOR DE FIGURAS PAQUETE SURTIDO	4.32	4.75	5.46	6.56	8.19	29.28
BORRADOR DE FIGURAS FRUTITAS A021	4.32	4.75	5.46	6.56	8.19	29.28
BORRADOR DE FIGURAS PORTA-2	9.72	10.69	12.30	14.75	18.44	65.91
BORRADOR MULTICOLOR 2209	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CAJAS PARA ESPERO BX 117	53.97	59.37	68.27	81.93	102.41	365.95
CALCULADORA PROCAL PS 211	432.00	476.20	546.48	655.78	819.72	2,929.18
CALCULADORA NIKKO BOLSI CL-606	230.40	253.44	291.46	349.75	437.18	1,562.23
CALCULADORA NIKKO D ESCR 8837B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CALCULADORA NIKKO ESCR CL-204	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CALCULADORA NIKKO ESCR CL-204	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CALCULADORA PL182	144.00	158.40	182.16	218.59	273.24	976.39
CARPETA E5867/ETC 081	229.41	252.33	290.20	348.24	435.30	1,555.49
CARPETA E1158 ETC-039	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CARPETA E2158 ETC077	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CARPETA E1158 ETC-083 SOBRE VERTICAL	28.67	31.54	36.27	43.52	54.40	194.40
CARPETA E1158 ETC-083 SOBRE VERTICAL	28.67	31.54	36.27	43.52	54.40	194.40
CARPETA E1158 ETC-083 SOBRE VERTICAL	28.67	31.54	36.27	43.52	54.40	194.40
CARPETA E1158 ETC-083 SOBRE VERTICAL	28.67	31.54	36.27	43.52	54.40	194.40
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77
CARPETA E5867/ETC 050	159.98	175.98	202.38	242.86	303.57	1,084.77

BIBLIOGRAFIA

1. **Kaplan, Robert S.** and David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
2. Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.
3. Enrique Ogliastri, Manual de Planificación Estratégica, 1998.
4. F. J. Maqueda Lafuente, dirección estratégica y planificación financiera pymes.
5. Kaplan y Norton, Cuadro de mando Integral, 1999.
6. Laura Fisher, mercadotecnia, Mc Graw Hill Tercera edición. 2007
7. Luis Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 2007
8. Mario Daniel Corrooy, Método de gestión para Organizaciones, anuario 2003.
9. Andrade, S. Planeación Estratégica. Lima: Editorial Lucero S.R.L. (2001).
10. Howards S. Gitlow, Planificación para la Calidad la Productividad y una posición Competitiva, México, 1991
11. Steiner. G. A Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, México: Cia. Editorial Continental S.A 1997.
12. Kreintner, R y Knicki. A. Comportamiento de las organizaciones. España: Editorial Mc Graw Hill. 1997.
13. Roure. J. B. La Gestión por procesos. España ediciones Folio.
14. John P. Kotter. Leanig Change. Boston: Harvard Business School Pres. 1996
15. Biblioteca General / Universidad Central del Ecuador
16. Biblioteca del Banco Central del Ecuador
17. Facultad de Economía / Universidad Central del Ecuador

18. Facultad de Economía / Pontificia Universidad Católica

19. **Kaplan, Robert S.** and David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

20. Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.

21. Enrique Ogliastri, Manual de Planificación Estratégica, 1998.

22. F. J. Maqueda Lafuente, dirección estratégica y planificación financiera pymes.

23. Kaplan y Norton, Cuadro de mando Integral, 1999.

24. Laura Fisher, mercadotecnia, Mc Graw Hill Tercera edición. 2007

25. Luis Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 2007

26. Mario Daniel Corrooy, Método de gestión para Organizaciones, anuario 2003.

27. Andrade, S. Planeación Estratégica. Lima: Editorial Lucero S.R.L. (2001).

28. Howards S. Gitlow, Planificación para la Calidad la Productividad y una posición Competitiva, México, 1991

29. Steiner. G. A Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, México: Cia. Editorial Continental S.A 1997.

30. Kreintner, R y Knicki. A. Comportamiento de las organizaciones. España: Editorial Mc Graw Hill. 1997.

31. Roure. J. B. La Gestión por procesos. España ediciones Folio.

32. John P. Kotter. Leanig Change. Boston: Harvard Business School Pres. 1996

33. Biblioteca General / Universidad Central del Ecuador

34. Biblioteca del Banco Central del Ecuador

- 35. Facultad de Economía / Universidad Central del Ecuador
- 36. Facultad de Economía / Pontificia Universidad Católica
- 37. Biblioteca Central / Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

INTERNET:

www.eumed.net/cursecom/cl Diccionario de Economía y Finanzas

www.umce.cl Sistema de bibliotecas SIBUMCE

www.sai.com.ar Orientador para la estructura del plan de tesis

<http://www.degerencia.com/lopezv>

www.gerenciaenaccion.com.ve

[http://es.wikipedia.org/wiki.](http://es.wikipedia.org/wiki)

